

Eka Rakhmat Kabul

MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA :

**Evaluasi Program Keselamatan
dan Kesehatan Kerja dalam Konteks
Manajemen Sumber Daya Manusia**



MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA : Evaluasi Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (MK3) adalah salah satu bagian dari tata kelola perusahaan yang perlu mendapat perhatian khusus dalam keseluruhan tata kelola operasional perusahaan. Belum efektifnya penerapan MK3 dalam sebuah perusahaan disebabkan karena program K3 yang dijalankan belum sesuai dengan kaidah-kaidah dan aturan-aturan yang seharusnya, samping ketidakmampuan perusahaan dalam mengevaluasi program K3 yang dijalanannya tersebut. Buku ini menguraikan dasar-dasar dan teori serta cara melakukan evaluasi terhadap sebuah program K3 untuk mengetahui apakah program K3 telah berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atau tidak serta apa saja faktor-faktor yang mengarah pada keberhasilan atau kegagalan program dan manfaatnya bagi karyawan dan perusahaan.

Evaluasi program K3 yang dijadikan sebagai contoh pembahasan dalam buku ini menggunakan pendekatan evaluasi *Context Input Process Product (CIPP)* yang meliputi: Evaluasi *Context (C)*: Pentingnya tujuan dan sasaran dalam pelaksanaan program; Evaluasi *Input (I)*: Strategi, prosedur dan kegiatan program; Evaluasi *Process (P)*: Proses implementasi program; Evaluasi *Product (P)*: Hasil dan manfaat dari program. *CIPP* ini telah banyak digunakan untuk mengevaluasi program dan terbukti dapat mengidentifikasi permasalahan yang sering terjadi pada pelaksanaan sebuah program. Dalam buku ini juga di uraikan beberapa alternatif metoda lain selain *CIPP* yang dapat digunakan untuk mengevaluasi program K3. Evaluasi program dalam buku ini juga menekankan pada aspek Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal rekrutmen dan seleksi serta pengelolaan alih daya (*outsourcing*) dan kontrak kerja serta Manajemen Strategi untuk pengelolaan program K3.

Buku ini dapat digunakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam bidang pengelolaan dan evaluasi K3 baik mahasiswa, dosen, peneliti maupun pelaksana dan pengambil kebijakan dan program K3 di perusahaan.



MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA :

EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN
KERJA DALAM KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA

Eka Rakhmat Kabul



pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

MANAJEMEN KESELAMATAN
DAN KESEHATAN KERJA :
EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN
KERJA DALAM KONTEKS MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA

Penulis :
Eka Rakhmat Kabul

Editor :
Wiwit Kurniawan

ISBN : 978-623-315-022-4

Design Cover :
Retnani Nur Brilliant

Layout :
Nisa Falahia

Penerbit CV. Pena Persada
Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com
Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388
Anggota IKAPI

All right reserved
Cetakan pertama : 2020

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin
penerbit

KATA PENGANTAR

Pengendalian keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam kegiatan di perusahaan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Tentunya sangatlah penting sebuah perusahaan memelihara sumber daya manusia agar dapat membantu dalam tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan oleh perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan. Hal ini tentunya akan sangat merugikan bagi perusahaan.

Buku MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA : Evaluasi Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Dr. Ir. Eka Rakhmat Kabul, M.Sc ini sangat penting dibaca dan disimak uraian materinya karena di dalamnya telah dijelaskan mengenai makna Manajemen (dalam hal ini Manajemen Sumber Daya Manusia), Evaluasi Program, Sistem Manajemen Keselamatan Dan Kesehatan Kerja dan seluk-beluknya. Buku ini disamping memberikan sebuah pengetahuan dan wawasan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal pengelolaan K3, buku ini juga dapat dijadikan sebagai salah satu acuan tentang bagaimana organisasi/perusahaan melakukan evaluasi terhadap sebuah program melalui pendekatan yang linier dan komprehensif yang dapat digunakan oleh berbagai pihak baik sebagai penentu kebijakan/program, pelaksana program, peneliti dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam praktek evaluasi program terutama program Manajemen Sumber Daya Manusia dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Saya menyambut baik kehadiran buku ini, semoga bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen

Prof. Dr. Ir. Yudi Yulius, MBA
Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta
(Guru Besar Bidang Ilmu Manajemen)

PENGANTAR PENULIS

Segala puji senantiasa kita panjatkan kehadiran Allah Swt, atas segala rahmat dan karunianya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul "MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA: Pendekatan Evaluasi Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia". Penulis menyadari tanpa bantuan dan masukan dari berbagai pihak dalam penyusunan buku ini, sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikannya.

Buku ini berisi mengenai bagaimana mengevaluasi sebuah program Manajemen Sumber Daya Manusia terutama dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja dengan menguraikan faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan program serta manfaat yang diperoleh dari implementasi program Keselamatan dan Kesehatan Kerja tersebut bagi karyawan dan perusahaan. Evaluasi program Keselamatan dan Kesehatan Kerja harus dilakukan secara dan sistematis, mulai dari perencanaan program, penataan program, proses pelaksanaan program, hingga kepada hasil program melalui pendekatan-pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Program.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam buku ini yang harus diperbaiki dan dikembangkan. Oleh karena itu kritik, saran dan masukan atas buku ini sangat penulis harapkan. Semoga buku ini dapat bermanfaat yang sebesar-besarnya bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam hal Manajemen Sumber Daya Manusia dan K3 yaitu para mahasiswa, pengajar, peneliti, pengelola perusahaan maupun masyarakat umum.

Akhirnya penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan buku ini, Sekian dan terimakasih.

Jakarta, 2020

Eka Rakhmat Kabul

" Setiap jalan akan menemukan takdirnya dan setiap takdir akan menemukan jalannya "

Untuk keluarga yang selalu memberikan inspirasi :

Bunda Anna Oktaviana

Aa Ragmar Faikar Eka

Adik Rafif Muhammad Nayif

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PENGANTAR PENULIS	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Kebijakan dan Standarisasi Teknis Penerapan K3	1
B. Permasalahan K3 pada Industri Akibat dari Faktor Sumber Daya Manusia	5
BAB II KONSEP EVALUASI PROGRAM/KEBIJAKAN	12
A. Konsep Evaluasi	12
B. Konsep Kebijakan/ Program	14
C. Evaluasi Program	20
BAB III KONSEP PROGRAM YANG DIEVALUASI	24
A. K3 Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	24
B. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	27
C. Contoh Program K3 Pada Sebuah Perusahaan	32
1. Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Program	33
2. Pengelolaan Program	34
3. Kegiatan Program	35
BAB IV ALTERNATIF MODEL EVALUASI DAN PEMILIHAN MODEL	40
A. Model Evaluasi	40
B. Pemilihan Model Evaluasi yang Digunakan	50
BAB V EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (KASUS PADA PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN BAKAR MINYAK DAN GAS)	52
A. Evaluasi Context : Peran Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Implementasi Program	52
B. Evaluasi Input : Strategi, Prosedur dan Kegiatan dalam Mendukung Program K3	78
C. Evaluasi Process: Proses Pelaksanaan Program K3	136
D. Evaluasi Product : Hasil Dan Manfaat Pelaksanaan Program K3	276
BAB VI PENUTUP	234
REFERENSI	236

BAB I PENDAHULUAN

A. Kebijakan dan Standarisasi Teknis Penerapan K3

Berdasarkan Undang-undang No.1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja pemerintah telah merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis dalam penerapan K3 dengan meliputi pendekatan keorganisasian, pendekatan teknis dan pendekatan individu tenaga kerja. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) mulai diterapkan di Indonesia sejak tahun 1996, penerapannya bersifat wajib bagi perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja sebanyak seratus orang atau lebih, dan atau mengandung potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses, atau bahan produksi yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran dan penyakit akibat kerja sebagaimana di tetapkan dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.05/Men/1996. Ketentuan tersebut juga diperkuat oleh Undang-undang No.13 Tahun 2003 dan yang terbaru adalah PP No.50 tahun 2012 tentang Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Namun, saat ini pelaksanaan K3 di Indonesia masih menghadapi kendala Baik dari pemerintah, pengusaha, maupun para pekerja sendiri. Ada tiga hal, yaitu kurangnya konsistensi dan *political will* dari pemerintahan (legislatif pemegang politik anggaran) dengan porsi yang proporsional terhadap gerakan K3, kurangnya perhatian pemerintah dalam mengusulkan secara konstitusional dan profesional ke dewan tentang anggaran program, dan masyarakat pelaku K3 (pengusaha dan pekerja) belum memprioritaskan *safety first*. Jadi *safety first* itu belum dibudayakan dan membudaya di lingkungan pekerja. Yang tak kalah penting, adalah *law enforcement* yang lebih tegas dari pemerintah. Pengenaan sanksi yang ringan jika terjadi suatu kecelakaan adalah salah satu

bukti kurangnya *law enforcement* tersebut. Kelalaian perusahaan yang semata-mata memusatkan diri pada keuntungan, dan kurangnya pengawasan pelaksanaan SMK3 dari pemerintah, merupakan dua penyebab besar kematian terhadap pekerja. Negara kaya sering mengekspor pekerjaan berbahaya ke negara miskin dengan upah buruh yang lebih murah dan standar keselamatan pekerja yang lebih rendah juga. Selain itu, di negara-negara berkembang seperti Indonesia, undang-undang keselamatan kerja yang berlaku tidak secara otomatis meningkatkan kondisi di tempat kerja, disamping hukuman yang ringan bagi yang melanggar peraturan. Untuk itu, perlu dilakukan evaluasi pada program-program K3 yang akan dilaksanakan ataupun yang sudah dilaksanakan di setiap perusahaan untuk mengukur keberhasilan dan manfaatnya melalui suatu model evaluasi yang cocok untuk setiap perusahaan.

Permasalahan K3 pada semua sektor industri di Indonesia hingga saat ini masih menyisakan beberapa masalah yang sangat krusial sehingga SMK3 dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian pengkajian, dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna menciptakan tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. Salah satu industri yang kerap menimbulkan risiko tinggi dalam kecelakaan dan penyakit akibat kerja adalah industri yang bergerak dalam bidang minyak dan gas bumi pada di sektor hulu, yaitu pada kegiatan pengelolaan dan pengeboran. Selain itu, pada sektor hilir yaitu pada kegiatan pengolahan dan distribusi juga memiliki risiko yang hampir sama dengan sektor hulu. Risiko ini meliputi aspek finansial, kecelakaan, kebakaran, ledakan, penyakit akibat kerja, dan dampak lingkungan. Berkenaan dengan hal tersebut maka pemerintah melalui Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi mengeluarkan Kepmenakertrans No.Kep.248/Men/V/2007 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Industri Minyak dan Gas Bumi Serta Panas

Bumi Sub Sektor Industri Minyak dan Gas Bumi Hulu Hilir (*Supporting*) Bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Kepmenakertrans ini dikeluarkan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan-perusahaan yang bergerak pada industri minyak dan gas bumi baik pada sektor hulu hilir melaksanakan SMK3 sebagai upaya untuk menetapkan standar kompetensi kerja dalam hal K3.

Industri Hilir Migas merupakan penyediaan jasa/kegiatan usaha yang berintikan pada kegiatan pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan/atau niaga produk minyak dan gas (migas). Sejak diberlakukannya deregulasi migas, terjadi perubahan pada pasar di sektor hilir migas dari pola monopolistik menjadi kegiatan yang terbuka melalui mekanisme pasar.

Bahan bakar minyak dan gas sebagai bahan kimia di satu pihak memang mutlak perlu bagi pembangunan untuk kesejahteraan dan kemakmuran bangsa, namun di pihak lain penggunaan dan pengolahan bahan kimia sering membawa dampak negatif bagi kesehatan dan keselamatan pekerja serta kelestarian lingkungan hidup bilamana usaha dan cara penanganannya tidak dilakukan dampak negatif yang bisa timbul dari interaksi fisik, kimia dan mekanik antara bahan berbahaya dan beracun (B3) dengan manusia, kendaraan lain maupun dengan lingkungan sekitarnya. Salah satu perusahaan yang menggunakan proses pengangkutan dalam sistem kerjanya adalah PT. Pertamina (Persero), yakni digunakan dalam hal pemasaran. PT. Pertamina (Persero) menggunakan beberapa jenis pengangkutan diantaranya adalah tongkang, mobil tangki, dan truk pengangkut. Umumnya untuk menyalurkan produknya ke konsumen yakni BBM, PT. Pertamina (Persero) menggunakan sarana pengangkutan berjenis mobil tangki. Pada proses pengangkutan yang menggunakan mobil tangki ini masih sering terjadi kecelakaan yang berakibat fatal seperti terjadinya kebakaran dan atau ledakan. Beberapa contoh kejadian kecelakaan yang terjadi di PT. Pertamina (Persero) seperti yang diberitakan oleh beberapa

media massa : Kasus pertama, sebuah mobil tangki milik Pertamina donggala meledak. Akibat kejadian tersebut tiga orang meninggal dan lima rumah warga terbakar (Junaedi, 2010 www.liputan6.com). Kasus kedua, terjadi kecelakaan beruntun yang menyebabkan mobil tangki pengangkut premium meledak. Diduga mobil tangki pengangkut premium tersebut mengalami rem blong saat kejadian (Romulo, 2011 www.barometersumut.com). Kasus ketiga, bahwa satu unit mobil tangki milik PT. Pertamina Gorontalo terbakar, diduga mobil tersebut terbakar karena tersambar percikan api dari mesin kendaraan, tidak ada korban dalam kejadian ini (Prasetyo, 2011 www.kompas.com). Berdasarkan kasus diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses pengangkutan bahan kimia khususnya *loading* bahan kimia harus mendapat perhatian lebih. Hal ini dikarenakan, apabila terjadi kegagalan dalam *loading* bahan kimia (BBM) akan dapat menyebabkan kecelakaan berupa kebakaran dan ledakan.

Hal yang sama juga terjadi di luar negeri, sebuah penelitian yang dilakukan oleh peneliti dari Newcastle University, UK menyebutkan bahwa kecelakaan yang melibatkan transportasi produk minyak bumi di jalan raya telah dikaitkan dengan frekuensi tinggi kejadian dan konsekuensi keamanan yang tinggi di negara berkembang. Menggunakan Nigeria sebagai contoh kasus, dalam penelitian tersebut dianalisis 2318 kecelakaan yang melibatkan truk tanki dari tahun 2007-2012 dengan kerangka kerja penilaian risiko yang disesuaikan. Hasilnya menunjukkan 79% kecelakaan terjadi disebabkan oleh faktor manusia, terutama sikap mengemudi berbahaya. Lebih dari 70% dari kecelakaan yang terjadi tersebut tumpahan, kebakaran dan ledakan. 81% dari kecelakaan mengakibatkan baik cedera, korban jiwa atau keduanya. Sebagian besar dari 972 kecelakaan dengan korban jiwa mencatat 1-5 kematian dengan frekuensi terjadinya 0,89. Sekitar 7 juta USD diperkirakan sebagai biaya rata-rata per kecelakaan. Perkiraan biaya yang signifikan tersebut seharusnya memotivasi perbaikan desain kebijakan pada setiap

negara. (https://www.researchgate.net/publication/279969-608_Risk_assessment_of_petroleum_product_transportation_by_road_A_framework_for_regulatory_improvement, diakses 1 Oktober 2018).

B. Permasalahan K3 pada Industri Akibat Faktor Sumber Daya Manusia

Salah satu akar permasalahan K3 pada industri adalah faktor sumber daya manusia (SDM). Terkait dengan SMK3, secara umum terdapat beberapa kecelakaan yang diakibatkan oleh faktor SDM, yaitu:

1. Pengelolaan SDM yang buruk, dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, kontrak kerja, pelaksanaan, monitoring serta pengendaliannya.
2. Penggunaan peralatan tidak sesuai dengan ketentuannya.
3. Tidak menjalankan aturan keselamatan kerja dan prosedur kerja

Di dalam suatu perusahaan, SDM merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Berbagai jenis organisasi meningkatkan perhatian terhadap pencapaian dan upaya menunjukkan kinerja K3 melalui pengendalian risiko K3 yang konsisten dengan kebijakan dan sasaran K3-nya. Hal ini dilakukan dengan pengetatan peraturan perundang-undangan, pengembangan kebijakan ekonomi dan tindakan lain yang menumbuh kembangkan praktek K3 yang baik, dan meningkatnya perhatian tentang isu K3 oleh pihak yang berkepentingan.

Banyak organisasi telah melakukan evaluasi melalui audit K3 untuk menilai kinerja K3-nya, namun dalam pelaksanaannya dilakukan secara mandiri sehingga belum tentu memadai untuk menjamin bahwa kinerja organisasi akan secara berkelanjutan memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan dan kebijakan. Agar efektif, evaluasi dan audit K3 tersebut harus dilaksanakan dalam suatu sistem manajemen yang terstruktur dan terintegrasi dalam organisasi.

Upaya pencegahan dan pengendalian bahaya kerja yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat dilakukan dengan penerapan SMK3. Oleh karena itu, jika suatu perusahaan tidak menerapkan SMK3 atau penerapannya masih kurang tepat (buruk) maka dapat mengakibatkan kecelakaan-kecelakaan kerja.

Terjadinya kecelakaan kerja tentu saja menjadikan masalah yang besar bagi kelangsungan suatu usaha atau sistem. Kerugian yang diderita tidak hanya berupa kerugian materi yang cukup besar namun lebih dari itu adalah timbulnya korban jiwa yang tidak sedikit jumlahnya. Kehilangan sumber daya manusia ini merupakan kerugian yang sangat besar karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Namun apakah hanya itu kerugiannya? Tidak. Memang sudah mulai banyak orang yang mulai menyadari dan memahami bahwa akibat kecelakaan kerja itu cukup merugikan seperti adanya korban jiwa, korban luka, biaya pengobatan, dan terjadinya kerusakan properti. Namun pemahaman ini belum cukup mengingat ternyata kerugian yang ditimbulkan akibat adanya kecelakaan kerja lebih dari itu.

Hal tersebut terutama pada perusahaan yang berisiko tinggi kecelakaan dan penyakit kerja seperti perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi.

Program K3 Kesehatan dan keselamatan kerja (K3), merupakan kegiatan K3 pada industri hilir migas yang masuk dalam kategori sangat diperhitungkan walaupun tidak seketat pelaksanaannya pada industri hulu. Penerapan K3 pada semua proses kerjanya harus dilakukan dengan sangat serius. Hal ini terkait dengan *core business* perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi yang melakukan pendistribusian bahan bakar minyak dan gas (BBMG). BBMG yang didistribusikan sangat rentan dan sangat membahayakan apabila para pihak tidak memperhatikan unsur-unsur K3 tersebut. Perusahaan harus

menempatkan aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindung Lingkungan (K3LL) sama pentingnya dengan pencapaian target operasi dan kualitas. Hal tersebut bertujuan untuk mendukung dan mencapai lingkungan kerja yang aman bagi karyawan, mitra kerja dan pihak-pihak yang berkepentingan. Karena itu, perusahaan harus menyadari bahwa aspek K3 merupakan salah satu elemen yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam kriteria penentuan tingkat kualifikasi, kapabilitas dan performa perusahaan. Sehingga perusahaan perlu menetapkan target yang dicanangkan di setiap lapangan kegiatannya. Kejadian kecelakaan kerja dalam proses kerja di perusahaan jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi masih saja terjadi sehingga manajemen perusahaan memandang program K3 yang sudah dilaksanakan perlu ditinjau kembali, terlebih lagi apabila saat ini ada proses kerja yang dilakukan oleh pihak ketiga (*outsourcing*) sehingga program K3 harus dievaluasi secara menyeluruh baik dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan hasilnya.

Masalah-masalah yang terkait dengan K3 pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi yang terjadi adalah seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1 Kejadian Kecelakaan Truk BBM Pertamina

No.	Kejadian	Sumber
1	Kecelakaan truk tangki bermuatan BBM Jenis Peralite yang mengalami kecelakaan tunggal di Jalur Trans Kebun Kopi di Palu, Sulawesi Utara. Prediksi sementara diduga truk BBM tersebut mengalami rem blong, kerugian material diperkirakan mencapai Rp. 650.000.000.	https://portalsulawesi.com/mobil-truk-tangki-transportir-bbm-terbakar-dan-masuk-jurang-di-jalur-kebun-kopi/

2	Satu unit truk pengangkut bahan bakar minyak (BBM) jenis pertamax dan premium yang melaju menuju area parkir pelabuhan terguling. Sang sopir tak dapat menguasai truk bermuatan 16 ton BBM itu.	http://balikpapan.prokal.co/read/news/180613-truk-bermuatan-bbm-rp-1244-juta-terguling
3	Sebuah truk tangki yang mengangkut 10 ribu liter biosolar terguling di Jalan A Yani km 17.00. Akibatnya muatan biosolar senilai Rp 55 juta tumpah ke jalan dan parit di depan Kantor Polsek Gambut. Kecelakaan terjadi karena truk mengalami pecah ban belakang sebelah kiri	http://www.tribunnews.com/regional/2013/06/30/truk-tangki-terguling-10-ribu-liter-biosolar-tumpah-ke-parit
4	Mobil tangki BBM milik Pertamina B 9636 SEH terguling di Jalan Raya Tegar Beriman, Cibinong, Kabupaten Bogor. Kemungkinan kecelakaan ini terjadi karena jalan licin atau pengemudi telat mengoper gigi hingga mobil truk ini mundur, menabrak trotoar dan terbalik	https://regional.kompas.com/read/2016/04/15/11095371/Mobil-Tangki.BBM.Pertamina.Terguling.Satu.Orang.Terluka

Sumber : Diolah Dari Berbagai Sumber Media Online

Masih banyak kejadian-kejadian lain selain yang disebutkan pada tabel di atas dan dampak dari kecelakaan-kecelakaan tersebut berupa materilil maupun non taerilil yang harus menjadi perhatian khusus. Masalah lainnya adalah tentang maraknya protes dan mogok kerja dari para awak mobil tangki (AMT). Protes dan mogok kerja AMT Pertamina adalah buntut dari permasalahan yang menjadi persoalan di berbagai depot. Pendataan dilakukan oleh peserta mogok kerja terpusat AMT di Depot Plumpang, Jakarta Utara. Dalam mogok kerja yang dilakukan, awak mobil tangki juga membuat surat pernyataan mengenai kecelakaan kerja yang mereka alami. Surat pernyataan itu dibuat sebagai penguat kesaksian para korban kecelakaan kerja awak mobil tangki pertamina. Perusahaan jasa transportasi pengangkutan bahan bakar minyak dan gas bumi selalu lepas tangan terhadap kecelakaan kerja. AMT menjadi korban, tapi tidak mendapat perhatian dari perusahaan bahkan perusahaan tidak bertanggung jawab dalam pembiayaan pengobatan mereka. Alhasil, para AMT yg menjadi korban kecelakaan ini akhirnya mau tidak mau mengeluarkan biaya sendiri untuk pengobatan. Perusahaan juga sering terlambat membayar premi BPJS. Sehingga, BPJS kesehatan tidak bisa dipakai ketika dibutuhkan. Padahal, pekerja dipotong upahnya untuk BPJS tiap bulan. Bahkan, perusahaan memaksa buruh mengganti uang kerusakan kendaraan dan dampak kecelakaan. Bahkan salah seorang AMT dari depot Banyuwangi contohnya, ia mengalami kecelakaan kerja karena ada kesalahan teknis ketika mobil mengganti filter di bengkel. Naas, gas mobil menyala tanpa sengaja dan meluncur menabrak warung dan rombongan bakso. Awalnya, ia mendengar kabar perusahaan mengganti biaya dampak kecelakaan tersebut. Namun, ia mengerenyitkan dahi ketika gajinya dipotong tiga bulan sebagai ganti rugi (<http://buruh.co/gaji-sopir-tangki-pertamina-disunat-untuk-ganti-rugi-kecelakaan-kerja/>, 6 Juli 2017). Permasalahan lain tentang K3 diperusahaan jasa transportasi bahan bakar minyak dan gas bumi yang disebabkan oleh buruh AMT adalah karena

perusahaan menggunakan AMT dadakan itu untuk menggantikan AMT yang di PHK massal karena protes terhadap kondisi kerja tidak manusiawi. AMT dadakan tidak memiliki kemampuan mengatur mobil bermuatan bahan bakar mudah meledak itu. AMT bantuan/catutan secara *skill* belum menguasai. Contohnya saja kejadian terbakarnya sebuah truk tangki Pertamina di Meruya, Jakarta Barat. Terlebih, banyak AMT catutan tidak memiliki pelatihan. Untuk dapat menjadi AMT seharusnya melalui mekanisme pelatihan tertentu karena AMT untuk transportasi bahan bakar minyak dan gas memerlukan ketrampilan khusus. Seseorang tidak dapat menjadi AMT jika tanpa melalui proses pelatihan. Kejadian lainnya adalah ketika truk tangki bermuatan 32 ribu liter bahan bakar terbakar pada 21 Juli 2017, di tol Meruya, Jakarta Barat. Kejadian diduga bermula dari pecah ban. Kecelakaan truk tangki kerap terjadi karena buruh dipaksa bekerja dalam jam kerja panjang. Sementara, para buruh AMT tersebut terus berada dalam status kontrak (*outsourcing*) sehingga tidak mendapatkan hak-hak normatif seperti lembur, BPJS, dan kepastian kerja (<http://buruh.co/awak-mobil-tangki-bantuan-rentan-sebabkan-kebakaran-mobil/>, 21 Juli 2017)

Walaupun diyakini bahwa perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk perubahan menuju perbaikan dan pengendalian kecelakaan untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan namun permasalahan K3 yang disebabkan oleh buruknya pengelolaan SDM yang dalam hal ini AMT masih saja terus terjadi. Program-program yang dilakukan untuk menuju perubahan diantaranya adalah perbaikan prosedur yang ada, pemilihan mitra kerja sebelum dilakukan kerja sama terkait operasional, pelatihan pekerja mengenai K3 sebelum bertugas di lapangan, penanaman budaya K3 di semua lini manajemen, serta mengintensifkan program proaktif melalui kegiatan *management inspection*. Walaupun usaha-usaha perbaikan telah dijalankan dan secara umum jumlah kecelakaan menurun tetapi masih saja terjadi kecelakaan-kecelakaan mobil tangki dan AMT yang terjadi, dengan

demikian program K3 perlu dievaluasi, hasil dari evaluasi ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk melihat sejauh mana efektivitas program serta perbaikan apa saja yang harus dilakukan agar program K3 dapat dijalankan lebih baik lagi.

BAB II KONSEP EVALUASI PROGRAM/KEBIJAKAN

A. Konsep Evaluasi

Worthen, Sanders dan Fitzpatrick, (2015:5) menyatakan bahwa "Evaluation is the identification, clarification, and application of defensible criteria to determine an evaluation object's value (worth or merit) in relation to those criteria". Artinya, evaluasi adalah identifikasi, klarifikasi, dan penerapan kriteria yang dipertahankan untuk menentukan nilai suatu objek evaluasi (layak atau bernilai) dalam kaitannya dengan kriterianya.

Definisi lain dari Rossi, (2014:127) adalah "Evaluation is provide credible information that can aid in the information of public policy, in the design of programmes, and in the assessment of the effectiveness and efficiency of social policies and social programs". Artinya, evaluasi adalah memberikan informasi yang kredibel yang dapat membantu dalam informasi kebijakan publik, dalam desain program, dan dalam penilaian efektivitas dan efisiensi kebijakan sosial dan program-program sosial.

Kusek dan Rist, (2004:12) mendefinisikan evaluasi sebagai berikut:

Evaluation is the systematic and objective assessment of an on-going or completed project, program, or policy, including its design, implementation, and results. The aim is to determine the relevance and fulfillment of objectives, development efficiency, effectiveness, impact, and sustainability.

Artinya Evaluasi adalah penilaian sistematis dan objektif pada proyek, program atau kebijakan yang sedang berlangsung atau yang sudah selesai, termasuk desain, pelaksanaan, dan hasil. Tujuannya adalah untuk menentukan relevansi dan pemenuhan tujuan, pengembangan efisiensi, efektivitas, dampak dan keberlanjutan.

Stufflebeam dan Shinkfield, (2007:9) mengutip definisi evaluasi dari Joint Committee on Standards for Educational Evaluation yaitu "Evaluation is the systematic assessment of the worth or merit of an object". Artinya evaluasi adalah penilaian yang sistematis dari nilai atau manfaat dari sebuah objek.

Stufflebeam, (2002:35) sendiri mendefinisikan bahwa "Evaluation as a study designed and conducted to assist some audience to assess an object's merit and worth". Artinya evaluasi didefinisikan sebagai studi yang dirancang dan diselenggarakan untuk membantu audience (orang yang secara langsung atau tidak langsung berurusan dengan evaluasi.) untuk menilai kualitas dan manfaat suatu objek.

Sementara itu definisi evaluasi menurut American Evaluation Association adalah "Evaluation involves assessing the strengths and weaknesses of programs, policies, personnel, products, and organizations to improve their effectiveness". Artinya evaluasi melibatkan menilai kekuatan dan kelemahan program, kebijakan, personel, produk, dan organisasi untuk meningkatkan efektivitas mereka (<http://www.eval.org/p/bl/et/blogid=2&blogaid=4>, diakses 5 Maret 2018).

Menurut Scriven, (2015:1) menyatakan bahwa "Professional evaluations is defined as the systematic determination of the quality or value of something". Artinya evaluasi profesional didefinisikan sebagai penentuan sistematis dari kualitas atau nilai dari sesuatu.

Definisi lain menurut Dunn, yang diterjemahkan oleh Wibawa (2003:132) berpendapat bahwa "Evaluasi adalah prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk menghasilkan informasi mengenai nilai atau manfaat dari serangkaian aksi di masa lalu dan atau di masa depan".

Dari definisi-definisi evaluasi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan penilaian dari suatu objek yang dilakukan secara sistematis. Berdasarkan kesimpulan tersebut kita dapat melakukan sintesa terhadap definisi evaluasi ini bahwa evaluasi adalah proses untuk menempatkan kelayakan atau menentukan nilai dari sebuah program atau kegiatan. Ketika kita mengevaluasi, kita

mengumpulkan informasi tentang input aktual program dan/atau hasilnya, kemudian membandingkan informasi tersebut dengan beberapa standar yang ditetapkan atau harapan dan penilaian yang dibuat tentang program atau kegiatan. Perlu dicatat bahwa standar atau kualitas yang diinginkan atau kondisi terhadap yang hasil program diukur datang langsung dari tujuan tertulis dan tujuan program.

B. Konsep Kebijakan/Program

Kebijakan pada kajian ini ditempatkan sebagai acuan program yang akan dievaluasi yang menjadi objek kajian ini, yaitu kebijakan yang berkaitan dengan permasalahan K3, baik dalam bentuk rangkaian perundang-undangan maupun keputusan-keputusan pemerintah lainnya mengenai K3 sebagai upaya untuk penanggulangan masalah kecelakaan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan dalam rangka mendorong menciptakan kondisi kerja yang aman, nyaman dan produktif, selain kebijakan pemerintah yang menjadi acuan dalam kajian ini adalah kebijakan K3 yang dikeluarkan oleh perusahaan baik kebijakan secara kelembagaan (perusahaan secara umum) maupun kebijakan pimpinan secara personal. Pengertian tentang kebijakan itu sendiri sampai saat ini masih dipengaruhi oleh pendapat para ahli terdahulu yang ada di dalam buku-buku klasik tentang kebijakan.

Konsep kebijakan itu sendiri pada hakikatnya bukan berarti kebijakan itu hanya dari pemerintah selaku pembuat kebijakan saja (kebijakan publik) karena kebijakan bisa dikeluarkan oleh siapa saja.

Menurut Jones, (1984:26) menyatakan bahwa "*Policy is a decision made by someone that provides for behavioral consistency and repetitiveness associated with governmental efforts to resolve public problems*". Artinya bahwa kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh seseorang yang memberikan untuk konsistensi pengulangan perilaku terkait dengan upaya pemerintah untuk menyelesaikan masalah publik.

Anderson, (1984:7) memberikan definisi bahwa "*Policy is defined as relatively stable, purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*". Hal ini mengandung arti bahwa kebijakan adalah sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Anderson juga memberikan pengertian kebijakan publik secara umum bahwa kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat pemerintah.

Definisi kebijakan menurut Dunn yang diterjemahkan oleh Wibawa (2003:132) adalah "*Pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah*". Definisi ini memberikan pemahaman bahwa kebijakan publik mengedepankan berbagai hal dengan berdasarkan pola-pola yang bersifat kolektif, kompleks, dan saling ketergantungan, dilakukan tidak hanya oleh pejabat pemerintah, melainkan juga oleh lembaga pemerintah secara keseluruhan.

Definisi kebijakan publik menurut Easton, (1953:129) adalah "*The authoritative allocation of value for the whole society, but it turns out that only the government can authoritatively act on the whole society, and everything the government chooses to do or not to do result in the allocation of values*". Maksud definisi Easton tersebut, kebijakan publik adalah pengalokasian nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat dan hasil semua yang dipilih dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah dalam alokasi nilai tersebut. Dalam definisi Easton ini, kebijakan publik dianggap sebagai pengalokasian nilai-nilai kekuasaan untuk seluruh masyarakat yang keberadaannya mengikat. Dalam pengertian ini hanya pemerintah yang dapat melakukan sesuatu tindakan kepada masyarakat dan tindakan tersebut merupakan bentuk dari sesuatu yang dipilih oleh pemerintah yang merupakan bentuk dari pengalokasian nilai-nilai kepada masyarakat. Definisi kebijakan publik menurut Easton ini dapat diklasifikasikan sebagai suatu proses manajemen, yang

merupakan fase dari serangkaian kerja pejabat publik. Dalam hal ini hanya pemerintah yang mempunyai andil untuk melakukan tindakan kepada masyarakat untuk menyelesaikan masalah umum artinya ini adalah bentuk intervensi pemerintah.

Sedangkan menurut Dye, (1992:2) kebijakan publik adalah "Whatever governments choose to do or not to do". Artinya kebijakan publik yaitu segala sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh pemerintah. Hal ini mengandung pengertian bahwa kebijakan publik adalah suatu aturan maupun acuan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang seharusnya dilaksanakan oleh setiap masyarakat baik individu maupun lembaga, dalam kaitan dengan tidak dilaksanakannya kebijakan tersebut harus ada alasan yang kuat dan logis sebagai dasar mengapa kebijaka tersebut tidak dilaksanakan karena pada dasarnya kebijakan dibuat untuk mengatur kehidupan masyarakat ke arah yang lebih baik.

Gerston, (1992:5) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah "an attempts to resolve public issues question that most people believe should be decide by officials at the appropriate level of government national, state or local". Artinya kebijakan publik adalah upaya untuk mengatasi isu-isu pertanyaan umum yang kebanyakan orang percaya harus diputuskan oleh pejabat yang sesuai pada tingkat pemerintah nasional, negara atau tempat.

Friedrich, (1996:70) mengatakan bahwa "it is essential for the policy concept that there be a goal, objective, or purposes". Artinya ada yang sangat penting untuk konsep kebijakan yang ada yaitu sasaran, tujuan, atau kegunaan. Friedrich memandang kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkup tertentu yang memberikan hambatan-hambatan atau kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu. Definisi ini dapat diklasifikasikan sebagai intervensi pemerintah (intervensi sosio kultural)

dengan mendayagunakan berbagai instrumen (baik individu, kelompok maupun pemerintah) untuk mengatasi masalah publik.

Secara lebih umum pengertian kebijakan adalah seperti pendapat menurut Parsons yang diterjemahkan oleh Susanto (2015:14) yaitu "Kebijakan adalah istilah yang dalam penggunaannya secara umum, dianggap berlaku untuk sesuatu yang lebih besar ketimbang keputusan tertentu, tetapi lebih kecil ketimbang gerakan sosial". Jadi, kebijakan, dari sudut pandang tingkat analisis, adalah sebuah konsep yang kurang lebih berada di tengah-tengah. Sebuah kebijakan mungkin saja merupakan sesuatu yang tidak sengaja, tetapi ia tetap dilaksanakan dalam implementasi atau praktek administrasi.

Nugroho, (2016:31) mengatakan "Kebijakan dalam konteks kebijakan publik adalah dapat berupa hukum, konvensi atau kesepakatan, bahkan pada tingkat tertentu dapat berupa lisan atau perilaku".

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah keputusan yang dibuat oleh lembaga (pemerintah maupun non pemerintah), kelompok individu maupun invidu secara perorangan baik secara lisan maupun tertulis. Sintesa yang dapat dibangun dari kesimpulan tentang kebijakan ini bahwa kebijakan selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan; kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan pejabat pemerintahan, pejabat lembaga swasta maupun perorangan; kebijakan menjadi acuan dalam melakukan suatu tindakan; kebijakan bisa bersifat positif dalam arti merupakan bentuk keputusan/tindakan mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan untuk tidak melakukan sesuatu. Dalam hal ini kebijakan tentang K3 telah banyak dikeluarkan oleh pemerintah baik dalam bentuk undang-undang, pertautan pemerintah maupun peraturan menteri terkait serta kebijakan internal perusahaan itu sendiri sebagai dasar pelaksanaan program K3.

Smith, (2016:26) mendefinisikan program sebagai "A program as set of planned activities directed toward bringing about specified changes in an identified and identifiable audience". Artinya program sebagai serangkaian kegiatan yang direncanakan diarahkan membawa perubahan tertentu yang teridentifikasi dan dapat diidentifikasi oleh pihak yang berkepentingan.

Smith, (2016:27) juga berpendapat bahwa "A program can be thought of as an intentional effort at change which in addition to its effect on participants, may have secondary effects on the context within which the program is located". Hal ini berarti bahwa program dapat dianggap sebagai upaya yang disengaja pada perubahan yang selain efeknya terhadap peserta program, mungkin memiliki efek sekunder pada konteks di mana program berada (masyarakat sekitar).

Definisi program menurut Newcomer, Hatry dan Wholey, (2015:5) adalah "A program is a set of resources and activities directed toward one or more common goals, typically under the direction of a single manager or management team". Artinya sebuah program adalah seperangkat sumber daya dan kegiatan diarahkan pada satu atau lebih tujuan bersama, biasanya di bawah arahan manajer tunggal atau tim manajemen.

Menurut Jones, (1984:34) pengertian program adalah "cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan". Beberapa karakteristik tertentu yang dapat membantu seseorang untuk mengidentifikasi suatu aktivitas sebagai program atau tidak adalah bahwa program cenderung membutuhkan staf, misalnya untuk melaksanakan atau sebagai pelaku program, kemudian program biasanya memiliki anggaran tersendiri karena program kadang biasanya juga diidentifikasi melalui anggaran, dan selain itu program memiliki identitas sendiri, yang bila berjalan secara efektif dapat diakui oleh publik.

Ankunto, (2016:3-4) mendefinisikan program sebagai berikut.

Program dapat dipahami dalam dua pengertian yaitu secara umum dan khusus. Secara umum, program dapat diartikan dengan rencana atau rancangan kegiatan yang

akan dilakukan oleh seseorang di kemudian hari. Sedangkan pengertian khusus dari program jika dikaitkan dengan pengertian evaluasi, maka program bermakna sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses berkesinambungan dan terjadi dalam satu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Menurut Joan L. Herman yang dikutip oleh Tayibnapi, (2008:9) program adalah "segala sesuatu yang coba dilakukan oleh seseorang dengan harapan akan mendatangkan hasil atau pengaruh". Suatu program mungkin saja berbentuk nyata seperti kurikulum, tapi bisa juga berbentuk abstrak seperti lokakarya.

Sedangkan menurut Wirawan, (2014:17) "program adalah aktivitas atau kegiatan yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas". Kebijakan bersifat umum dan untuk merealisasikan kebijakan disusun berbagai jenis program.

Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi-definisi program di atas yaitu program merupakan rangkaian kegiatan/aktivitas yang dilakukan untuk suatu tujuan tertentu dalam melaksanakan suatu kebijakan, dengan kata lain program bisa dikatakan sebagai determinasi pelaksanaan suatu kebijakan. Dari kesimpulan tersebut, sintesa pengertian program yang dikaitkan dengan evaluasi adalah program diarahkan untuk mewujudkan tujuan kolektif bersama, untuk itu sebuah program harus diakhiri dengan evaluasi; kegiatan suatu program terjadi dalam waktu yang relatif lama, bukan kegiatan tunggal tetapi berkesinambungan, di dalam rangkaian proses tersebut kegiatan awal yang mendahului merupakan faktor penentu keberhasilan kegiatan berikutnya; kegiatan dalam suatu program terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang. Atau dapat dikatakan juga bahwa Program adalah satu set kegiatan terstruktur atau sebuah daftar leaflet informasi tentang permainan, bermain atau kegiatan lainnya atau sebuah pola pikir tertentu atau metode dalam melakukan sesuatu.

C. Evaluasi Program

Definisi evaluasi program menurut Chen, (2015:3) adalah *"program evaluation is defined as the application of evaluation approaches, techniques, and knowledge to systematically assess and improve the planning, implementation, and effectiveness of program"*. Artinya evaluasi program didefinisikan sebagai penerapan pendekatan, teknik, dan pengetahuan evaluasi untuk menilai secara sistematis dan meningkatkan perencanaan, pelaksanaan, dan efektivitas program.

Definisi evaluasi program menurut Patton, (1986:14) adalah *"Programme evaluation is the systematic collection of information about the activities, characteristics, and outcome of programmes for use by specific people to reduce uncertainties, improve effectiveness, and make decisions with regard to what those programmes are doing and affecting"*. Artinya evaluasi program adalah kumpulan sistematis informasi berbatasan kegiatan, karakteristik, dan hasil dari program-program untuk digunakan oleh orang-orang tertentu untuk mengurangi ketidakpastian, meningkatkan efektivitas, dan membuat keputusan berkenaan dengan apa yang mereka lakukan dan mempengaruhi program.

Definisi evaluasi program menurut Newcomer, Haty dan Wholey, (2015:6) adalah *"Program evaluation is the application of systematic methods to address questions about program operations and results. It may include on going monitoring of a program as well as one - shot studies of program processes or program impact"*. Artinya evaluasi program adalah penerapan metode sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang operasi program dan hasil. Ini mungkin termasuk pemantauan dari program serta satu potret studi proses program atau dampak program.

Sementara itu definisi evaluasi program menurut Wholey, (2014:267) adalah *"retrospective assessment of the performance of the performance of programs (policies, programs, projects and processes) that have been implemented by public and non governmental organizations"*. Artinya evaluasi program adalah penilaian retrospektif kinerja dari kinerja program (kebijakan,

program, proyek, dan proses) yang telah dilaksanakan oleh organisasi pemerintahan non pemerintah. Fokus utama dari evaluasi program adalah pada hasil program, meskipun evaluasi juga dapat meneliti masukan program, kegiatan program, atau hasil program (produk dan jasa yang diberikan oleh program). Tujuan dari evaluasi program adalah untuk memperkuat akuntabilitas, untuk meningkatkan kinerja program, dan untuk mendukung alokasi sumber daya dan pembuatan keputusan kebijakan lainnya.

Langbein dan Felbinger, (2016:3) berpendapat bahwa *"Programme evaluation is the application of empirical social science research methods to the process of judging the effectiveness of public policies, programs, or projects, as well as their management and implementation, for decision-making purposes"*. Artinya evaluasi program adalah aplikasi dari metode kajian empiris ilmu sosial untuk proses menilai efektivitas kebijakan publik, program, atau proyek, serta manajemen dan implementasinya, untuk tujuan pengambilan keputusan.

Cozby, (2015:18) memberikan pengertian tentang evaluasi program sebagai berikut.

Program evaluation lies in the main area of applied research (Applied Research is research applied to the issues it encounters in practical problems and its solving opportunities. This research is common in environments such as large business firms, marketing research firms, government agencies and others). This research assesses the changes and social innovations that occur in institutions such as government, education, the judiciary, industry, medical and mental health. Research program evaluation is research on proposed and implemented programs to gain some positive effects on an individual group.

Dalam kaitan dengan kebijakan publik yang menjadi landasan sebuah program, Dye, (1992:360) mendefinisikan program sebagai berikut:

Systematic program evaluation involves comparison, comparisons design to estimate what changes in society can be attributed to the program rather than non program factors. Ideally, this means comparing what actually happened to what

would have happened if the program had never been implemented.

Hal ini berarti bahwa evaluasi program sistematis melibatkan perbandingan, perbandingan tersebut dirancang untuk memperkirakan perubahan apa yang terjadi di masyarakat yang dapat dikaitkan dengan faktor-faktor yang ada pada program tersebut dibandingkan dengan faktor-faktor di luar program. Secara ideal, ini berarti membandingkan apa yang sebenarnya terjadi pada apa yang akan terjadi jika program tidak pernah dilaksanakan.

Definisi evaluasi program menurut McNamara, adalah "program evaluation is carefully collecting information about a program or some aspect of a program in order to make necessary decisions about the program" (<http://managementhelp.org/evaluation/program-evaluation-guide.htm#anchor1575679>, diakses 3 Februari 2018). Artinya, evaluasi program adalah mengumpulkan informasi secara hati-hati tentang program atau beberapa aspek dari sebuah program untuk membuat keputusan yang diperlukan tentang program.

Kesimpulannya, berdasarkan definisi-definisi para pakar tersebut, evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu program yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan, pemahamannya adalah bahwa evaluasi program adalah metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menjawab pertanyaan tentang program, khususnya tentang efektivitas dan efisiensi program. Dengan kata lain apakah program yang ditunjukkan memiliki efek seperti yang diinginkan. Dengan kesimpulan diatas, maka sintesa yang dapat diambil dari pengertian evaluasi program adalah bahwa evaluasi program bertujuan untuk melihat apakah program dirancang, dilaksanakan, dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam program dan pada pelaksanaannya evaluasi program bermaksud mencari informasi sebanyak

untuk mendapatkan gambaran rancangan dan pelaksanaan program, hasil evaluasi tersebut akan digunakan bagi pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan; evaluasi program bertujuan untuk melihat apakah program dirancang, dilaksanakan, dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam program.

Dalam kaitan dengan kajian yang dilakukan, penulis memilih untuk fokus pada evaluasi program K3 pada suatu perusahaan sebagai realisasi dari kebijakan K3 terkait.

BAB III KONSEP PROGRAM YANG DIEVALUASI

A. K3 dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

DeCenzo dan Robbins, (2016:314) mengatakan *"occupational safety and health is part of the HRM function that acts to dramatically change the role of HRM to ensure that working conditions meet the standards of adequate physical"*. Artinya keselamatan dan kesehatan kerja adalah bagian dari fungsi MSDM yang bertindak secara dramatis mengubah peran MSDM yang memastikan bahwa kondisi kerja fisik memenuhi standar yang memadai. Ini berarti bahwa MSDM lebih konkrit dalam memandang K3 sebagai bagian dari peran MSDM sehingga MSDM berperan dalam menyediakan standar industri dan keamanan dari sisi ketenagakerjaan.

Dessler, (2014:615) mengatakan *"safety always starts at the top"*. Hal ini berarti bahwa kebijakan K3 ini harus dimulai dari manajemen puncak. Perusahaan harus melembagakan komitmen manajemen puncak dengan kebijakan K3 dan mensosialisasikannya. Pendapat Dessler sesuai dengan pendapat para pakar K3 yang menyatakan bahwa keselamatan selalu dimulai di bagian atas (manajemen puncak).

Nankervis, Compton dan Baird, (2017:440) mengatakan *"occupational health and safety issues pervade all HRM activities, from job design, through to recruitment and selection, training and employee development, remuneration and appraisal"*. Artinya isu-isu K3 menyerap semua kegiatan MSDM, dari desain pekerjaan, melalui rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, remunerasi dan penilaian. Peran MSDM di dalam program K3 adalah menyusun dan mengkoordinasikan program, mengadakan komite konsultatif,

dan bantuan dalam kompilasi data K3 yang relevan, untuk baik untuk tujuan preventif maupun rehabilitatif.

Cascio, (2015:591) berpendapat, *"the purpose of the Occupational Safety and Health Act is an ambitious one: to prevent work-related injuries, illnesses, and deaths"*. Artinya tujuan peraturan K3 merupakan salah satu cara untuk mencegah cedera yang berhubungan dengan pekerjaan, penyakit, dan kematian. Cascio mengatakan bahwa program K3 perlu dijalankan oleh sebuah komite/panitia khusus yang terdiri dari perwakilan karyawan, manajemen, dan ahli/spesialis K3.

Bernadin, (2015:479) mengatakan *"management of health and safety at work regulations require that employers carry out a risk assessment of worker"*. Artinya peraturan manajemen K3 mengharuskan pengusaha melaksanakan penilaian risiko pada pekerja. Ini berarti bahwa perusahaan melakukan penilaian risiko yang diarahkan untuk mengurangi atau menghilangkan perilaku tidak aman di tempat kerja. Program-program ini dapat diklasifikasikan ke dalam empat bidang umum: seleksi personal, pelatihan karyawan, program insentif, serta kebijakan dan peraturan keselamatan. Menurut Bernadin pula, manajemen puncak harus mengambil peran lebih aktif dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan pekerja. Ivancevich, (2014:543-544) mengatakan:

As with other HRM functions, the success of a safety and health program requires the support and cooperation of managers. Top management must support safety and health with an adequate budget.

Artinya seperti fungsi MSDM lain, keberhasilan suatu program K3 memerlukan dukungan dan kerjasama dari manajer. Manajemen puncak harus mendukung K3 dengan anggaran yang memadai. Dalam cakupan yang lebih besar di beberapa organisasi berskala menengah, ada unit K3 di departemen SDM. Keberhasilan program K3 terletak terutama terletak pada bagaimana karyawan dan manajer mengikuti dengan baik dan mematuhi peraturan K3. Seringkali, hubungan ini diformalkan dalam penciptaan sebuah komite K3 yang

terdiri dari ahli/spesialis K3, perwakilan karyawan, dan manajemen perusahaan. Biasanya ada dua tingkat komite keselamatan. Komite keselamatan harus concern dengan program K3 di seluruh organisasi. Semakin banyak orang yang bisa terlibat melalui komite, semakin besar kemungkinan bahwa program ini akan berhasil. Dukungan dari manajemen puncak diperlukan, dan desain yang tepat dari pekerjaan dalam hal interaksi pekerja dan mesin juga diperlukan, tapi mungkin kuncinya adalah partisipasi karyawan.

Stone, (2014:681) mengemukakan bahwa "health and safety program reflect an organisation's strategic concern for employee productivity and quality of work life". Artinya program keselamatan dan kesehatan kerja mencerminkan perhatian strategis organisasi untuk produktivitas karyawan dan kualitas kehidupan kerja. Buruknya kinerja K3 setara dengan buruknya MSDM, dan buruknya etika, tanggung jawab hukum dan sosial. Ini merupakan kegagalan manajemen untuk menyadari bahwa organisasi yang aman terhadap resiko kecelakaan dan penyakit kerja akan lebih efektif.

Dari penjelasan para akar di atas dapat disimpulkan K3 dalam kerangka MSDM bahwa K3 adalah salah satu fungsi MSDM. K3 memerlukan komitmen dari manajemen puncak dan dalam implementasinya diperlukan program khusus mencakup identifikasi bahaya, kontrol dan penilaian resiko, informasi dan penyimpanan data serta pelatihan. Selain itu K3 juga memerlukan partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi dalam rangka membangun budaya keselamatan sebagai pilar utama K3. Inti dari manajemen K3 adalah komitmen organisasional pada usaha K3 yang komprehensif. Usaha ini harus dikoordinasikan dari manajemen tingkat atas untuk memasukkan semua anggota organisasi dan juga harus tercermin dalam tindakan-tindakan manajerial.

Dari kesimpulan di atas dapat disintesis bahwa sistem manajemen K3 merupakan bagian dari manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber

lain yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan K3 dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif.

B. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Pengertian program K3 menurut Stranks, (2016:18) adalah sebagai berikut :

There is no standard format for a statement of health and safety policy/programs. However, it should take into account the following aspect : management intent; the organization and arrangements for implementing the policy; individual responsibilities and accountabilities of directors, line managers, employees and other groups, such as contractors working on site, and the role and function of health and safety specialists, such as health and safety advisers, occupational health nurses, occupational physicians and trade union safety representatives.

Artinya tidak ada format standar untuk pernyataan kebijakan/program tentang K3. Namun, harus memper-timbangkan aspek-aspek niat manajemen, organisasi dan pengaturan untuk pelaksanaan kebijakan/program K3; tanggung jawab individu dan akuntabilitas direksi, manajer lini, karyawan dan kelompok-kelompok lain, seperti kontraktor yang bekerja di lokasi, dan peran dan fungsi spesialis K3, seperti penasihat kesehatan dan keselamatan, perawat kesehatan kerja, dokter dan perwakilan serikat buruh.

Pengertian program K3 menurut Hughes dan Ferret, (2014:63) dikaitkan dengan budaya K3 yaitu : *The safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, perceptions, competencies and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization's health and safety management*". Artinya bahwa budaya keselamatan suatu organisasi adalah produk nilai individu dan kelompok, sikap, persepsi, kompetensi dan pola perilaku yang menentukan komitmen untuk, serta gaya dan kecakapan manajemen organisasi keselamatan dan kesehatan.

Organisasi dengan budaya keselamatan yang positif ditandai dengan komunikasi yang dibangun dari rasa saling percaya dan persepsi bersama tentang pentingnya keselamatan dan oleh keyakinan tentang pentingnya langkah-langkah pencegahan. Dikarenakan suatu organisasi berbeda dengan organisasi lainnya, sebuah program yang dikembangkan untuk satu organisasi belum tentu dapat memenuhi kebutuhan organisasi lainnya baik dari sisi kebutuhan pemenuhan persyaratan undang-undang/peraturan K3 ataupun pemenuhan terhadap kebutuhan sesuai dengan jenis dan karakteristik serta budaya kerjanya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Schneid, (2016:19) yang mengatakan bahwa "*many organizations utilize the data to establish safety goal and objectives for individual operations and specific units within the operations. This can be a very effective tool*". Pernyataan ini berarti bahwa banyak organisasi menggunakan data untuk membangun tujuan keselamatan dan tujuan untuk individu dan unit operasi khusus dalam operasi dan data yang digunakan sebagai alat tersebut pasti berbeda untuk setiap organisasi. Ini bisa menjadi alat yang sangat efektif. Pendapat Scheid ini berarti bahwa setiap organisasi harus memiliki regulasi sendiri (*self regulation*) dalam menjalankan kebijakan yang digariskan oleh undang-undang dan peraturan dari pemerintah, hal ini berlaku pula untuk kebijakan/program K3. Regulasi ini diharapkan dapat membentuk budaya keselamatan (*safety culture*) pada setiap organisasi. Budaya keselamatan tidak dapat dinilai secara absolut tetapi harus dibangun bersama oleh setiap individu organisasi dan harus dijadikan sebagai dasar dalam standar K3 organisasi.

Ridley dan Channing, (2015:67) mengatakan bahwa "*self regulation is an ideal to be aimed for where organisations set their own effective standards, make rules to ensure those standards are met and enforce adherence to those rules*". Artinya kebijakan sendiri (kebijakan masing-masing organisasi) adalah ideal untuk ditujukan agar organisasi menetapkan standar mereka sendiri yang efektif, membuat aturan untuk memastikan standar

tersebut terpenuhi dan menegakkan kepatuhan terhadap aturan-aturan. Dan agar menjadi sukses regulasi tersebut membutuhkan sebuah komitmen pada tingkat yang paling senior dalam organisasi, sebuah budaya yang melingkupi semua tingkat organisasi yang akan menerima standar tertinggi (sebanyak yang ada dalam sistem jaminan kualitas yang sukses), sebuah komitmen dan kerjasama aktif dari semua tingkatan, dan akan membuat sumber daya yang diperlukan tersedia.

Dalam kaitan dengan budaya keselamatan (*safety culture*), pendapat Ridley dan Channing, (2015:77) adalah sebagai berikut.

The safety culture, which in itself cannot be quantified or evaluated as a function in absolute terms, can have great benefits for the organisation, its viability and the people working in it. That safety culture can only be generated by the most senior people in that organisation – the board of directors – and this is probably the greatest contribution they can make towards the cause of high standards of health and safety.

Artinya budaya keselamatan, yang dengan sendirinya tidak dapat diukur atau dievaluasi sebagai fungsi secara absolut, dapat memiliki manfaat besar bagi organisasi, kelangsungan hidup dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Bahwa budaya keselamatan hanya dapat dihasilkan oleh orang-orang paling senior dalam organisasi tersebut yaitu dewan direksi dan ini mungkin adalah kontribusi terbesar mereka terhadap dasar standar kesehatan dan keselamatan di masa depan.

Pendapat Mol, (2013:326) tentang manajemen keselamatan produktif adalah "*productive safety management provides recognition for the critical role that employees (both management and workers) play in the achievement of corporate outcomes*". Artinya manajemen keselamatan yang produktif memberikan pengakuan atas peran pentingnya karyawan (baik manajemen dan pekerja) dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebuah program yang unik dan spesifik dapat dikembangkan dengan cara melibatkan karyawan secara

mendalam dalam perancangan program K3, hal ini merupakan syarat mutlak yang dalam kondisi tertentu mungkin keterlibatan karyawan harus diusahakan dan jika diperlukan keterlibatan karyawan ini dirancang dengan upaya lebih komprehensif dan tegas atau merupakan suatu bagian dari uraian tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi program K3 menurut Kavianian dan Wentz, (2014:235) adalah sebagai berikut :

Safety programs and activities involve methods and procedures for the elimination of unsafe conditions and acts. The management in any organization must have a safety policy clearly describing management's intent for safety.

Artinya program dan kegiatan keselamatan (K3) melibatkan metode dan prosedur eliminasi kondisi dan tindakan tidak aman. Manajemen dalam setiap organisasi harus memiliki kebijakan keselamatan yang jelas menggambarkan niat manajemen untuk keselamatan (K3).

Shell dan Rodney, (2014:1-2) berpendapat bahwa :

System safety is a management doctrine that mandates that hazards be found and that risks be controlled. It also includes a collection techniques with which to practice the doctrine

Artinya sistem keselamatan (K3) adalah sebuah doktrin manajemen yang mengamanatkan bahwa bahaya dapat ditemukan dan risiko dapat dikendalikan. Ini juga mencakup gabungan teknik yang dapat digunakan untuk diterapkan dalam doktrin tersebut. Menurut Shell dan Rodney sistem K3 ini kemudian diimplementasikan melalui sebuah program K3 pada organisasi/perusahaan.

Pendapat Suma'mur, (2017:4) menyatakan bahwa "K3 adalah berhubungan dengan perlindungan tenaga kerja yang berhubungan dengan perlindungan terhadap bahaya/kecelakaan dan penyakit yang ditimbulkan dari mesin, peralatan kerja, bahan dan proses pengolahannya, keadaan tempat kerja, lingkungan, cara kerja serta karakteristik fisik dan mental daripada pekerjaan yang harus sejauh mungkin diberantas dan dikendalikan". Program K3 yang

baik harus dilaksanakan atas partisipasi pengusaha dan buruh/pekerja yang akan membawa iklim kerja yang baik.

Dalam kaitan dengan organisasi K3, menurut Suma'mur program K3 pada sebuah perusahaan dijalankan oleh organisasi K3 secara khusus, dimana organisasi K3 di tingkat perusahaan ada dua jenis, yaitu sebagai berikut.

1. Organisasi sebagai bagian struktur. Organisasi jenis ini di dalam perusahaan biasa disebut bidang, bagian, departemen, divisi atau istilah lainnya. Karena merupakan bagian dari struktur organisasi maka tugasnya adalah kontinu, dilaksanakan secara tetap dengan anggaran yang tersendiri.
2. Panitia K3. Dalam jenis ini program K3 dilaksanakan oleh panitia khusus yang dibentuk perusahaan di luar struktur organisasi perusahaan, personil yang duduk di dalam panitia ini terdiri dari wakil manajemen, wakil pekerja, spesialis K3, tenaga kesehatan, dan lain-lain.

Dari definisi dan pengertian yang telah dikemukakan para pakar di atas tentang program K3 dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian program K3 adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melindungi tenaga kerja dari bahaya kecelakaan dan penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan, kegiatan ini disusun secara spesifik pada masing-masing organisasi untuk membentuk budaya keselamatan sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Dari kesimpulan di atas serta dikaitkan dengan pengalaman penulis di lapangan, maka dapat disintesis beberapa hal yang menyangkut program K3 tersebut sebagai berikut.

- a. K3 bukan hanya masalah yang berkaitan dengan kesehatan pekerja di tempat kerja, tapi K3 juga mencakup aspek keselamatan yang berdampak terhadap timbulnya kerugian di tempat kerja baik orang, peralatan, lingkungan maupun finansial.

- b. K3 penerapannya hanya tidak terbatas pada pekerja, tetapi melibatkan seluruh stakeholders perusahaan dan komitmen manajemen puncak.
- c. K3 bukan hanya dilaksanakan di tempat kerja, tapi sudah mencakup aspek-aspek yang sifatnya bagi masyarakat umum (budaya K3).
- d. K3 sudah mencakup dan memandang pentingnya keserasian antara pekerjaan dengan pekerja baik secara fisiologis maupun psikologis (penerapan konsep ergonomi).
- e. Aspek budaya kerja merupakan faktor terbesar yang mempunyai kontribusi terhadap timbulnya kecelakaan maupun penyakit akibat kerja dan juga keberhasilan program K3 yang diterapkan.

C. Program K3 Pada Perusahaan Transportasi Bahan Bakar Minyak dan Gas

Program K3 di perusahaan menempatkan aspek K3 sama pentingnya dengan pencapaian target operasi dan kualitas. Hal tersebut bertujuan untuk mendukung dan mencapai lingkungan kerja yang aman bagi karyawan, mitra kerja dan pihak-pihak yang berkepentingan. Karena itu perusahaan menyadari bahwa aspek K3 merupakan salah satu elemen yang sangat penting dan tidak terpisahkan dalam kriteria penentuan tingkat kualifikasi, kapabilitas, dan performa perusahaan.

Program K3 di perusahaan dilaksanakan berdasarkan standar ISO 18001:2007 dan ISO 14001:2004, dengan demikian diharapkan akan menyediakan kerangka kerja pengendalian risiko bahaya K3 dan pengelolaan dampak lingkungan yang jauh lebih baik sehingga mampu menyempurnakan praktek pengendalian risiko bahaya dan pengelolaan lingkungan seiring dengan tuntutan terhadap pemenuhan persyaratan dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian hal ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengukur keseriusan perusahaan dalam mencegah terjadinya kecelakaan kerja, mencegah terjadinya pencemaran lingkungan, peningkatan

motivasi kerja karyawan, mendorong mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mengutamakan K3, disiplin kerja dan dokumentasi hasil kerja yang lebih konsisten.

1. Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Program

Perusahaan menetapkan kebijakan K3 sebagai kerangka kerja untuk menetapkan dan merumuskan sasaran K3, yang dikomunikasikan dalam organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan serta ditinjau terus menerus agar senantiasa sesuai dengan perkembangan jaman. Kebijakan K3 ini pada dasarnya atas kebijakan perusahaan secara umum yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar. Kebijakan K3 ini dijadikan sebagai dasar dari kegiatan yang dapat mempengaruhi kualitas dan bahaya kerja serta lingkungan. Kegiatan tersebut harus diidentifikasi dan ditentukan dampak dan risikonya, serta ditinjau berdasarkan persyaratan hukum dan persyaratan lainnya sehingga tujuan dan sasaran manajemen K3 dapat sejalan dengan kebijakan yang ditetapkan. Untuk mendukung hal tersebut petunjuk pelaksanaan untuk aktivitas (SOP) juga perlu disiapkan. Rencana dijalankan berdasarkan petunjuk pelaksanaan kemudian hasil pelaksanaan perlu diuji dan diukur bila diperlukan. Tinjauan terhadap ketidaksesuaian dapat pula dilaksanakan, bila perlu melalui manajemen puncak, sehingga perbaikan berkelanjutan dapat dijalankan. Selain itu perusahaan telah menetapkan kebijakan yang dianggap perlu di dalam menanggulangi resiko terhadap beberapa kebijakan operasional yang mencakup kebijakan tentang minuman keras kecelakaan dan keselamatan kerja, yang mencakup tentang kebijakan minuman keras dan obat terlarang, kebijakan sabuk pengaman, dan kebijakan telepon genggam.

Tujuan program K3 adalah agar bisnis berjalan dengan aman dan ramah lingkungan, meminimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang K3 yang berlaku.

Sasaran program K3 adalah menempatkan aspek K3 pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan, mengembangkan dan meningkatkan K3 di semua bidang secara berkelanjutan sebagai usaha memberikan solusi total yang prima bagi kepuasan pelanggan, mengidentifikasi dan berupaya mengurangi bahaya serta risiko serendah mungkin untuk mencegah terjadinya insiden, mencegah pencemaran lingkungan dengan menggunakan teknologi tepat guna untuk mengurangi dampak dari kegiatan, menjadikan kinerja K3 dalam penilaian dan memberikan apresiasi kepada semua pekerja dalam rangka perapan kebijakan K3, menciptakan kepedulian dan kemampuan pekerja dalam aspek K3 agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar dan aman, dan tujuan yang terakhir adalah mempromosikan serta mensosialisasikan kebijakan K3 ke semua pekerja dan mitra kerja.

2. Pengelolaan Program

Pengelolaan program K3 pada sebuah perusahaan biasanya menjadi tanggung jawab Departemen K3 atau Departemen lain yang dipimpin oleh seorang manajer yang dibantu oleh dua orang *supervisor*.

Tugas dan tanggung jawab Manajer K3 adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi bahaya K3, menilai risiko bahayanya dan menetapkan parameter pengendaliannya.
- b. Mengidentifikasi, memelihara dan memperbaharui peraturan dan ketentuan K3, serta mengkomunikasikannya kepada seluruh unit kerja.
- c. Memastikan implementasi prosedur K3 dilaksanakan.

- d. Mengelola potensi bahaya K3 yang berkaitan dengan subkontraktor, pihak luar atau tamu yang sedang berada dalam lingkungan perusahaan.
- e. Mempertahankan dan menjamin bahwa pemeriksaan dan pemantauan terhadap semua parameter sistem manajemen K3 dilaksanakan.
- f. Melakukan pemantauan dan pengukuran atau sebagai pendamping petugas pengukuran eksternal sebelum pengukuran dan pemantau dilakukan.
- g. Menganalisa dan mengevaluasi kinerja pencapaian tujuan dan sasaran K3 serta menginformasikan hasil evaluasi ke direksi dan unit kerja.
- h. Mengidentifikasi dan menyediakan sarana perlindungan/pencegahan keadaan darurat, P3K, serta mengkomunikasikan tata cara penanganan keadaan darurat, insiden dan kecelakaan.

Dalam upaya pemenuhan UU No.1 tahun 1970 tentang K3 dan Permennaker No.04/MEN/87 tentang Panitia Pembina K3 serta Tata Cara Penunjukkan Ahli K3 maka pimpinan perusahaan harus membentuk Panitia Pembina K3 (P2K3) sebagai wadah kerjasama antara manajemen perusahaan dan pegawai untuk mengembangkan kerjasama saling pengertian dan partisipasi efektif dalam penerapan program K3.

3. Kegiatan Program

Perusahaan telah menetapkan target yang dicanangkan di setiap lapangan kegiatannya. Untuk mencapai target tersebut, upaya yang dilakukan adalah meningkatkan program proaktif. Kinerja K3 pun diukur berdasarkan dua indikator yaitu *leading indicator (pro-active)* dan *lagging indicator (re-active)* yang dituangkan dalam KPI K3.

Leading indicator merupakan upaya yang dilakukan untuk mencegah terjadinya kecelakaan, termasuk di dalamnya adalah melakukan identifikasi bahaya beserta pengendalian yang harus dilakukan dengan program proaktif melalui cara-cara yang berikut.

- a. *Management Visit/Management Walk Through (MWT)*, yang merupakan kegiatan manajemen ke lapangan untuk melihat implementasi aspek K3 selama kegiatan berlangsung.
- b. *Internal Audit&Internal Audit Inspection*, dilaksanakan minimum 1 kali per proyek dan inspeksi dilakukan secara berkala di setiap proyek seperti yang telah tertuang dalam *HSE Plan*.
- c. *Training & Drill Response*, meliputi *training* yang bersifat wajib mengacu pada standar kompetensi.

Kegiatan lainnya adalah *Hazard Management Process* yang dilakukan dengan cara melibatkan seluruh level karyawan dalam melakukan pengelolaan bahaya di seluruh area/lokasi kerja melalui program *HIRADC (Hazard Identification Risk & Determining Control)*, *Job Safety Analysis* dan program *Hazard Observation Card (HOC)*. Untuk mencapai target tersebut, upaya yang dilakukan adalah meningkatkan program proaktif.

Untuk sosialisasi, program Kampanye K3 dilakukan melalui Program Publikasi K3 (buletin, info, poster, dan spanduk) sebagai strategi untuk berbagi informasi dan mengenalkan risiko-risiko dan bahaya di sekitar tempat kerja serta meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab K3 mengenai bahaya kepada semua pekerja. Program kampanye K3 yang telah dijalankan oleh departemen K3 terdiri atas hal-hal yang berikut:

- a. *Poster & Desk Display K3*, merupakan program untuk sosialisasi nilai-nilai K3 melalui media poster ataupun pengumuman. Selain itu, program ini sebagai pengingat agar para karyawan dari semua level untuk selalu

- melakukan *safety talk* sebelum melakukan aktivitas pertemuan (*meeting*). Penempatan poster atau *desk display K3* dirotasi satu dengan lainnya setiap dua minggu sekali.
- b. *Spanduk K3*, merupakan program untuk memperingati hari-hari khusus yang memiliki tema K3 untuk meningkatkan kepedulian para karyawan di area kerja terhadap tanggal penting tersebut.
- c. *Safety Alert*, merupakan program kampanye K3 berupa *alert* atas *accident* yang terjadi di Perusahaan atau perusahaan lain atau hal lain seputar masalah K3 melalui program yang telah diinstal di semua komputer karyawan
- d. *TV Display*, merupakan program kampanye K3 berupa penempatan *TV Display* di *lobby* area pekerjaan dengan isi materi berupa video animasi mengenai keselamatan ataupun mengenai sosialisasi kampanye K3 lainnya yang dapat disampaikan melalui media elektronik/TV.

Selain program proaktif yang telah disebutkan di atas, dilakukan perbaikan atas program yang telah ada melalui hal-hal sebagai berikut:

- a. *Contractor Safety Management System (CSMS)*, merupakan program penerapan sistem manajemen K3 bagi mitra kerja, yang tujuannya adalah bahwa mitra kerja yang telah lolos pra-kualifikasi K3 yang berhak bermitra dengan perusahaan.
- b. *Knowledge Sharing*, merupakan program pelatihan K3 kepada karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang sama dengan K3.
- c. Program asistensi, merupakan program penugasan personil departemen K3 personil ke divisi lain yang berbeda untuk mendapatkan pengetahuan dari divisi lain di perusahaan.
- d. *HSE Champion*, merupakan salah satu program *improvement* yang bertujuan untuk membangun budaya kerja selamat dalam kelompok kerja. *HSE Champion*

merupakan personel yang mempunyai tanggung jawab dalam hal penerapan K3 di kelompok kerjanya dan mengkampanyekan cara kerja selamat.

Lagging indicator mengacu kepada *International Association Oil & Gas Producer (IOGP), Report No. 423, June 2010*. Perusahaan mengukur *Safety Performance Indicator (SPI)* dalam penerapan sistem manajemen K3 yang telah dijalankan. Parameter SPI yang dijadikan acuan kinerja K3 adalah: *Zero Fatality, Loss Time Incident Frequency Rate (LTIFR)* dan *Total Recordable Incident Rate (TRIR)*.

Dengan jumlah tenaga kerja yang besar dan wilayah operasi yang luas dengan program proaktif yang sudah berjalan dengan cukup baik, tetap memungkinkan terjadinya kecelakaan kerja. Terdapat beberapa kecelakaan yang terjadi selama yang menjadi *highlight topic* dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Program-program yang dilakukan untuk menuju perubahan di antaranya berupa hal-hal yang berikut:

- 1) Perbaikan prosedur yang ada; Perbaikan prosedur selama tahun meliputi kebijakan yang terkait pekerjaan di area banjir, pekerjaan *marine seismic* dan pekerjaan terkait transportasi.
- 2) Pemilihan mitra kerja yang benar; Pemilihan mitra kerja tahun melalui proses *Contractor Safety Management System (CSMS)* sebelum dilakukan kerja sama terkait operasional perusahaan. Pemberlakuan CSMS ini akan menyaring mitra kerja yang terlatih dan berkompeten untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan.
- 3) Pelatihan pekerja mengenai K3 sebelum bertugas di lapangan, penanaman budaya K3 di semua lini manajemen. Sebelum berangkat ke lapangan pekerja yang akan *in-charge* terhadap area kerja di proyek diberikan pelatihan mengenai K3 dan SMK3. Pelatihan ini diselenggarakan internal oleh

Departemen K3 ke operasional dengan tujuan menanamkan budaya dan tanggung jawab HSE di seluruh operasional. Pelatihan ini diberikan hingga personil terkait lulus dalam standar nilai minimum yang ditetapkan oleh departemen K3.

- 4) Program proaktif inspeksi manajemen. Inspeksi manajemen lebih ditingkatkan lagi jumlahnya untuk menunjukkan kepedulian management terhadap pelaksanaan K3 dilapangan yang tidak dapat terpisah dari operasi. Dengan adanya program-program tersebut diharapkan proses perbaikan menuju kondisi K3 Perseroan yang lebih baik akan tercipta. Hal tersebut juga diperkuat oleh *CEO Letter* dengan mencanangkan bahwa "K3 adalah Budaya Kami" yang dapat dipahami bahwa K3 harus menjadi budaya bagi setiap insan perusahaan.

BAB IV ALTERNATIF MODEL EVALUASI DAN PEMILIHAN MODEL

A. Model Evaluasi

Menurut Wirawan, (2014:79) model dapat diartikan sebagai "pola, rencana, contoh dari sesuatu yang akan dibuat atau dilakukan atau dihasilkan. Suatu model evaluasi mengemukakan pengertian mengenai evaluasi dan proses bagaimana melaksanakannya".

Model evaluasi dapat dibedakan menurut jenis pertanyaannya, tujuannya, pendekatannya, dan prosedur yang ditempuh. Masing-masing model memiliki kelebihan dan kekurangan, tidak ada model yang paling baik. Model yang digunakan tergantung kepada untuk apa, di mana, dan kapan evaluasi tersebut akan digunakan. Model-model tersebut antara lain *Four Level Model* (Donald L. Kirkpatrick), *Goal Base Evaluation Model* (Ralph W. Tyler), *Goal Free Model* (Michael Scriven), *Formative Summative Evaluation Model* (Michael Scriven), *CIPP Model* (Daniel L. Stufflebeam), *Responsive Evaluation Model* (Robert Stake), *CSE-UCLA Evaluation Model* (Marvin C. Akin), *Discrepancy Model* (Provus), *Five Level ROI Model* Robert Stake's *Congruence - Contingency Model* (Jack Phillips), dan lain-lain.

Dari beberapa model di atas, penulis hanya akan menguraikan empat model yang penulis anggap dapat dijadikan sebagai alternatif model yang digunakan dengan evaluasi implementasi program K3, yaitu *Goal Free Model*, *CIPP Model*, *Responsive Evaluation Model*, dan *Discrepancy Model*.

1. *Goal Free Model* (Michael Scriven)

Model ini tidak memperhatikan apa yang menjadi tujuan program sebagaimana *Goal Base Evaluation Model*. Yang harus diperhatikan justru adalah bagaimana proses pelaksanaan program, dengan jalan mengidentifikasi

kejadian-kejadian yang terjadi selama pelaksanaannya, baik hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif. Dalam hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif. Dalam model ini, pelaksanaan evaluasi program evaluator tidak perlu memperhatikan apa yang menjadi tujuan program, akan tetapi bagaimana bekerjanya suatu program, dengan cara mengidentifikasi penampilan-penampilan yang terjadi yang terjadi, baik hal-hal yang positif maupun hal-hal yang negatif. Alasannya karena ada kemungkinan evaluator terlalu rinci mengamati tiap-tiap tujuan khusus. Jika masing-masing tujuan khusus tercapai artinya terpenuhi dalam tampilan, tetapi evaluator lupa memperhatikan sejauh mana masing-masing penampilan tersebut mendukung penampilan akhir yang diharapkan oleh tujuan umum, maka akibatnya jumlah penampilan khusus ini tidak banyak manfaatnya. Maksud dari Evaluasi lepas dari tujuan ini hanya mempertimbangkan tujuan umum yang akan dicapai oleh program. Dalam model ini, evaluator sengaja menghindari untuk mengetahui tujuan program, berfokus pada hasil yang sebenarnya bukan hasil yang direncanakan, hubungan evaluator dengan peserta dibuat seminimal mungkin, dan tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan untuk menyempitkan fokus evaluasi.

Pendapat Pollard, (1989:13-15) tentang *Goal Free Model* ini adalah sebagai berikut.

A goal-free model requires the evaluator to focus not on the stated purpose of the program, but rather to reveal the actual effects of a program. The argument in this model is that if the evaluation is aimed only at the program objectives then the evaluator's judgment will be limited by the focus only on the program objectives alone, while the success of a program is also influenced by factors other than the program objectives.

Kelebihan model ini adalah dapat mengidentifikasi pengaruh-pengaruh lain di luar tujuan program yang ditetapkan, namun kelemahan dari model ini adalah bahwa model ini menumbulkan beban bagi evaluator karena harus mendefinisikan pengaruh-pengaruh lain di luar tujuan

program sehingga dapat mengakibatkan evaluasi menjadi melebar (tidak terkontrol).

2. CIPP Model (Daniel L. Stufflebeam)

Stufflebeam, (2002:279) memberikan penjelasan singkat tentang Model CIPP ini sebagai berikut.

In accordance with the CIPP abbreviation, the core concept of this model consists of evaluation of context, input, process, and product. Context evaluation assesses needs, problems, and opportunities as a basis for defining objectives and priorities and assessing the importance of outcomes. Input evaluation assesses alternative approaches to meet needs as a means of program planning and resource allocation. The evaluation process assesses the implementation of the plan to guide the activities and then helps to explain the results. Product evaluation is intended to identify the results of the program keeping the process on track and determine the effectiveness of the program.

Model CIPP dikembangkan sebagai sarana untuk menghubungkan evaluasi dengan program pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk memberikan dasar analitis dan rasional untuk program pengambilan keputusan, didasarkan pada siklus perencanaan, penataan, melaksanakan dan meninjau dan merevisi keputusan, masing-masing diperiksa melalui aspek yang berbeda dari evaluasi konteks, proses masukan, dan evaluasi produk. Evaluasi dalam hal jenis-jenis keputusan itu disajikan dan dikelompokkan sesuai dengan peran fungsional dalam sistem perubahan sosial yang direncanakan. Model CIPP merupakan upaya untuk melakukan evaluasi secara langsung relevan dengan kebutuhan para pengambil keputusan selama fase yang berbeda dan kegiatan program.

Evaluasi Konteks meliputi pemeriksaan dan menggambarkan konteks dari program yang dievaluasi, melakukan penilaian kebutuhan dan tujuan, menentukan tujuan program, dan menentukan apakah tujuan yang diusulkan akan cukup responsif terhadap kebutuhan yang

teridentifikasi. Ini membantu dalam membuat keputusan perencanaan program. Evaluasi konteks ini adalah untuk menyusun informasi kebutuhan dan tujuan dari program.

Evaluasi masukan meliputi kegiatan seperti deskripsi dari input program dan sumber daya, perbandingan bagaimana program bisa melakukan dibandingkan dengan program lain, penilaian keuntungan / biaya yang dibutuhkan (yaitu, memutuskan apakah keuntungan akan lebih besar daripada biaya, sebelum program dilaksanakan, evaluasi dari desain yang diusulkan dari program, dan pemeriksaan alternative strategi dan prosedur harus dipertimbangkan dan direkomendasikan. Singkatnya, ini jenis evaluasi memeriksa apa program ini merencanakan untuk melakukan. Ini membantu dalam membuat keputusan-keputusan program penataan. Evaluasi masukan ini untuk menentukan pendekatan yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan yang teridentifikasi.

Evaluasi proses meliputi pemeriksaan bagaimana sebuah program sedang dilaksanakan, memantau bagaimana kinerja program, audit program untuk memastikan itu mengikuti pedoman hukum dan etika yang diperlukan, dan mengidentifikasi kekurangan dalam desain prosedural atau dalam pelaksanaan program. Hal ini berarti bahwa evaluator memberikan informasi tentang apa yang sebenarnya terjadi dalam program. Evaluator biasanya menyediakan jenis umpan balik kepada personil program karena bisa membantu dalam membuat keputusan evaluasi formatif (yaitu, keputusan tentang bagaimana untuk memodifikasi atau meningkatkan program). Secara umum, proses evaluasi membantu dalam membuat keputusan pelaksanaan. Singkatnya, evaluasi proses adalah menilai pelaksanaan program (evaluasi formatif).

Evaluasi produk meliputi penentuan dan memeriksa hasil umum dan khusus dari program ini (menggunakan teknik dampak atau hasil penilaian), mengukur hasil yang

diharapkan, mencoba untuk mengidentifikasi hasil tak terduga, menilai kebaikan program, melakukan penilaian keuntungan/biaya, dan/atau melakukan penilaian efektivitas biaya (untuk menentukan apakah program ini adalah biaya efektif dibandingkan dengan program sejenis lainnya). Evaluasi Produk ini sangat membantu dalam membuat keputusan evaluasi sumatif (misalnya, Apa kelebihan dan kelayakan dari program? Apakah harus dilanjutkan?). Dengan model CIPP, ada perbedaan yang jelas antara evaluasi formatif (dilakukan untuk tujuan meningkatkan program) dan evaluasi sumatif (dilakukan untuk tujuan akuntabilitas yang memerlukan menentukan efektivitas keseluruhan atau manfaat dari program). Evaluasi produk ini singkatnya adalah untuk menilai dengan hasil dari program.

Keempat aspek evaluasi dalam model CIPP mendukung berbagai jenis keputusan dan pertanyaan seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1. Model Evaluasi CIPP

Aspek evaluasi	Jenis- Jenis keputusan	Pertanyaan yang dijawab
Evaluasi Context	Keputusan Perencanaan	Apa yang harus kita lakukan ?
Evaluasi Input	Keputusan Penataan	Bagaimana seharusnya kita melakukannya ?
Evaluasi Process	Keputusan Implementasi	Apakah kita melakukan hal itu seperti yang direncanakan ?
Evaluasi Product	Keputusan Daur Ulang	Apakah itu berhasil ?

Sumber : Wirawan, 2014

Dari tabel di atas dapat dipahami bahwa dari keempat aspek evaluasi, jenis-jenis keputusan model evaluasi CIPP dilihat dari aspek evaluasinya adalah sebagai berikut

- a. *Context evaluation to serve planning decision*. Pada level ini lebih menitikberatkan pada upaya menentukan kebutuhan yang akan dijadikan dasar dalam pengembangan program atau kebijakan yang akan diambil, termasuk perumusan tujuan-tujuan kebijakan/program. Seorang evaluator harus cermat dan tajam memahami konteks evaluasi yang berkaitan dengan merencanakan keputusan, mengidentifikasi kebutuhan, dan merumuskan tujuan program. Terkait dengan kebijakan K3 di Indonesia, atau implementasi program K3 di perusahaan, evaluasi konteks ini menjadi penting untuk semua level pengambilan keputusan, apakah pemerintah, pengusaha, pelaksana kebijakan (Divisi SDM/K3) dan manajemen puncak perusahaan. Dalam hal K3 pemerintah hanya menetapkan standar dalam acuan yang tercantum dalam undang-undang dan peraturan pemerintah terkait. Bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dalam suatu program K3 di perusahaan. Karenanya evaluasi konteks diperlukan untuk merancang maupun mengevaluasi program pada masing-masing level keputusan inilah dan sangat vital artinya untuk menciptakan kondisi kerja yang aman, sehat dan nyaman.
- b. *Input Evaluation to serve structuring decision*. Segala sesuatu yang berpengaruh terhadap proses pelaksanaan evaluasi harus disiapkan dengan benar. Input evaluasi ini akan memberikan bantuan agar dapat menata keputusan, menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan, mencari berbagai alternatif yang akan dilakukan, menentukan rencana yang matang, membuat strategi yang akan dilakukan dan memperhatikan prosedur kerja dalam mencapainya. Unsur input yang

paling sering dievaluasi adalah biaya. Apakah biaya yang disediakan untuk suatu program mencukupi? Apakah dana yang tersedia itu dialokasikan sesuai komponen-komponen kegiatan program yang direncanakan? pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan contoh fokus evaluasi input. Tentu input kebijakan K3 bukan satu-satunya biaya, banyak input lain seperti fasilitas K3, pelatihan K3 dan lain-lain.

c. *Process evaluation to serve implementing decision.* Pada evaluasi proses ini berkaitan dengan implementasi suatu program. Ada sejumlah pertanyaan yang harus dijawab dalam proses pelaksanaan evaluasi proses ini. Misalnya, apakah rencana yang telah dibuat sesuai dengan pelaksanaan di lapangan? Dalam proses pelaksanaan program adakah yang harus diperbaiki? Dengan demikian proses pelaksanaan program dapat dimonitor, diawasi, atau bahkan diperbaiki.

d. *Product evaluation to serve recycling decision.* Evaluasi hasil digunakan untuk menentukan keputusan apa yang akan dikerjakan berikutnya. Apa manfaat yang dirasakan oleh masyarakat berkaitan dengan program yang digulirkan? Apakah memiliki pengaruh dan dampak dengan adanya program tersebut? Evaluasi produk/hasil berkaitan dengan manfaat dan dampak suatu program setelah dilakukan evaluasi secara seksama. Dalam evaluasi produk/hasil, biasanya berkembang beberapa fokus, yakni:

- 1) evaluasi yang memfokuskan pada hasil nyata sesuai tujuan program (*output evaluation*),
- 2) evaluasi terhadap manfaat yang diperoleh dari suatu program (*benefit evaluation*), dan
- 3) evaluasi terhadap dampak yang ditimbulkan dari program (*impact/ outcome evaluation*).

Masing-masing bertujuan mengevaluasi hasil program, hanya hasil yang diperoleh antara lain dipengaruhi oleh jangka waktu yang berbeda. Penilaian dampak biasanya dilakukan beberapa lama setelah program berakhir, lain halnya penilaian manfaat mungkin lebih cepat pelaksanaannya daripada penilaian dampak. Sedangkan penilaian output biasanya dilakukan langsung setelah program berakhir. Oleh karena itu, penilaian manfaat dan dampak program lebih rumit dan memerlukan pemikiran yang lebih luas dari sekedar skenario program yang sudah dirancang.

Kelebihan model evaluasi CIPP adalah model ini lebih komprehensif, cocok untuk berbagai skala (proyek/program/organisasi), berorientasi pada pembuatan keputusan serta model ini memungkinkan untuk evaluasi formatif dan sumatif sekaligus yang dapat membantu untuk melakukan perbaikan selama program berjalan maupun memberikan informasi akhir program. Sementara itu kelemahan dari model ini adalah bahwa model ini terkesan terlalu *top down* dengan sifat manajerial dalam pendekatannya dan tujuan formal akan kurang penting dibandingkan dengan tujuan-tujuan non formal lainnya ketika situasi berubah.

3. *Responsive Evaluation Model (Robert Stake)*

Teori evaluasi menekankan perbedaan antara pendekatan pra ordinar dan pendekatan responsif. Dimasa lalu, perbedaan utama dikemukakan oleh Scriven secara implisit, yaitu evaluasi dilakukan untuk pihak internal yang terlibat dalam program dalam pengaturan tertentu, bertolak belakang dengan evaluasi untuk pihak eksternal program yang berpotensi digeneralisasikan pada program. Ini adalah perbedaan penting, tapi sebenarnya lebih penting untuk membedakan antara studi evaluasi pra-ordinat dan studi evaluasi responsif.

Pendapat Stake, (2012:343) tentang Model Evaluasi Responsif ini adalah sebagai berikut.

Responsive evaluation is an alternative. This is based on an evaluation of what is done naturally to evaluate through observations and reactions to a program. This approach is not new, but not widely used because it is considered too subjective so it is less suitable for formal evaluation. Subjectivity can be reduced by redefining the program into a definite sense so that the program's unclearness causing the subjective evaluation can be avoided. To conduct a responsive evaluation, evaluators must do many things. Evaluators make observation and negotiation plans and arrange for various people to observe the program. With their help, evaluators prepare brief narratives, portrayals, product displays, graphs, and more. Evaluators need to know valuable information and collect expressions of value from different individuals from different angles. Evaluators do not do much informally, evaluators choose accessible media by increasing the likelihood and smooth communication with those involved in the evaluation. The evaluator may prepare a final written report or may not, depending on the evaluator's deal with the client.

Prinsip-prinsip evaluasi model ini adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi harus membantu orang-orang yang terlibat dalam program dapat melihat dan memperbaiki apa yang mereka lakukan.
- b. Evaluator harus melukiskan program-program dalam kaitan dengan faktor-faktor yang mendahului pelaksanaan evaluasi, dan manfaat evaluasi.
- c. Fokus kajian dari model ini antara lain pada efek samping, pencapaian berkala dan manfaat program
- d. Evaluator harus menghindari penarikan kesimpulan akhir secara sumatif, ia harus mengumpulkan, menganalisis, dan merefleksikan penilaian sebagai pemangku kepentingan yang mempunyai minat terhadap objek evaluasi.

Kelebihan model dari Stake ini adalah model ini secara tegas memperhitungkan perbedaan nilai, interaksi evaluator dengan audience lebih intensif dan model inipun tidak terpaku kepada indikator standar evaluasi karena informasi audience dijadikan sebagai dasar untuk merancang dan menerapkan evaluasi. Disamping kelebihan yang dimilikinya, model ini juga memiliki kekurangan yaitu di dalam model ini standar/indikator sering tidak tepat/tidak fokus karena seringkali tujuan program tidak jelas karena lebih menekankan pada aktivitas program, kekurangan lain model ini adalah bahwa model ini memberi kesempatan penilaian secara subjektif sehingga objektivitas evaluasi menjadi berkurang.

4. Discrepancy Evaluation Model (Provus)

Discrepancy Evaluation Model/DEM (Model Evaluasi Kesenjangan) pertama kali diajukan oleh Malcolm Provus, model ini terus dikembangkan di Pusat kajian Evaluasi pada tahun 1971-1975 oleh tim yang dipimpin oleh Malcolm Provus.

Steinmetz, (2012:127) memberikan pendapatnya tentang Model Evaluasi Kesenjangan adalah sebagai berikut.

This model is often referred to as the Gap Evaluation Model, the core of this model is the program in evaluation as a state between the expected in the plan and the resulting in the implementation of the program. The gap evaluation is intended to determine the level of conformity between the standard set in the program and the actual appearance of the program. The most decisive factor in the evaluation of this gap is in comparing the results achieved with the stated objectives. Results are the sources, procedures, management and tangible results that appear when the program is implemented. Goals are the standards or criteria that have been developed and defined with the results effective.

Kelebihan model ini adalah bahwa model ini dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan program serta tindakan korektif untuk memperbaikinya. Kelemahan

model ini adalah bahwa model ini kurang sistematis karena hanya menekankan pada objek sasaran, menekankan pada kesenjangan yang sebenarnya merupakan persyaratan umum bagi semua kegiatan evaluasi.

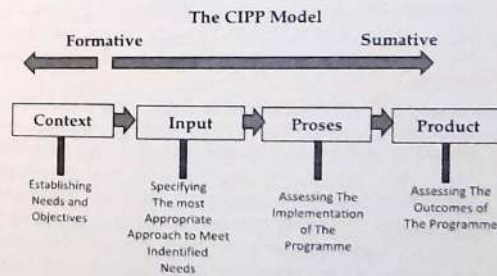
B. Pemilihan Model Evaluasi yang Digunakan

Berdasarkan karakteristik permasalahan program K3 yang ada di perusahaan jasa transportasi bahan bakar minyak dan gas, dalam buku ini penulis memilih model CIPP untuk digunakan sebagai model untuk contoh pembahasan. Alasan pemilihan model CIPP dalam evaluasi program K3 di perusahaan jasa transportasi bahan bakar minyak dan gas ini adalah sebagai berikut.

1. Evaluasi model CIPP sesuai dengan fokus kajian karena melalui model CIPP dimungkinkan untuk melakukan evaluasi sumatif dan formatif sekaligus. Fokus kajian adalah mengevaluasi berhasil tidaknya program K3 di perusahaan serta manfaat yang diperoleh dari implementasi program K3 tersebut bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat (evaluasi sumatif), dan sekaligus mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan program tersebut (evaluasi formatif).
2. Evaluasi model CIPP sesuai dengan subfokus kajian yaitu melakukan evaluasi dalam hal perencanaan, penataan, implementasi dan hasil program dimana aspek-aspek evaluasi model CIPP sesuai dengan subfokus-subfokus kajian tersebut, yaitu aspek evaluasi *Context* akan menghasilkan keputusan perencanaan program, aspek evaluasi *Input* akan menghasilkan keputusan penataan program, aspek evaluasi *Process* akan menghasilkan keputusan implementasi program dan aspek evaluasi *Product* akan menghasilkan keputusan hasil program.
3. Selain itu model evaluasi CIPP memiliki konsep bahwa tujuan penting evaluasi adalah bukan membuktikan tetapi untuk memperbaiki. Hal ini sejalan dengan maksud perusahaan yang ingin mengevaluasi program K3 untuk

meningkatkan kinerja program K3 yang sudah dilakukan selama ini. Dalam kaitannya dengan kajian yang akan dilakukan tentang implementasi program K3 ini, dengan merujuk alasan di atas maka untuk melakukan evaluasi program tersebut model CIPP adalah sebagai alat evaluasinya dan evaluasi formatif-sumatif sebagai tujuannya

Program yang di implementasikan akan di teliti setelah digunakan dan diterapkan di dalam perusahaan. Tujuannya adalah, melihat sejauh mana program atau kebijakan K3 tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap perwujudan kondisi kerja yang aman, nyaman dan sehat di perusahaan dengan keputusan mengimplementasikan program atau kebijakan tersebut. Gambar 2.1 di bawah ini menggambarkan model CIPP sebagai alat evaluasi dalam kaitan dengan evaluasi formatif-sumatif.



Gambar 2.1 Model CIPP Untuk Evaluasi Formatif-Sumatif
 (Sumber: Daniel L. Stufflebeam, Western Michigan University, Presented at the 2003 Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network (OPEN), Portland, Oregon, 10/03/2003)

BAB V
EVALUASI PROGRAM KESELAMATAN
DAN KESEHATAN KERJA (KASUS PADA
PERUSAHAAN TRANSPORTASI BAHAN
BAKAR MINYAK DAN GAS)

A. Evaluasi Context : Peran Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran Implementasi Program

Evaluasi Context meliputi pemeriksaan dan menggambarkan konteks dari program yang dievaluasi. Evaluasi Context digunakan untuk menelaah tepat tidaknya sasaran dan prioritas program. Komponen-komponen dalam evaluasi konteks ini adalah visi, misi, tujuan dan sasaran program K3 serta kebijakan Departemen K3 terkait dengan program K3. Rumusan visi program harus konsisten dengan visi perusahaan, rumusan misi program harus diturunkan dari visi program, tujuan dan sasaran program harus dirumuskan dengan jelas dan terkait dengan visi dan misinya. Kriteria yang diukur dalam evaluasi konteks ini adalah derajat konsistensi, keserasian, keunggulan dan fisibilitas dari visi misi program tersebut.

Identitas sebuah perusahaan dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi perusahaannya tersebut. Visi dan misi perusahaan akan menuntun kepada terumuskannya tujuan dan sasaran yang objektif. Visi dan misi pada sebuah perusahaan harus dibuat dalam sebuah pernyataan visi dan misi yang jelas dan realistis. Pernyataan visi dan misi harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan secara terus menerus dalam setiap kesempatan dengan menggunakan berbagai macam media sosialisasi. Visi dan misi bagi suatu perusahaan merupakan landasan utama seperti halnya undang-undang dasar dalam sebuah negara.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Context :

a. Visi dan Misi :

Perlu dilakukan evaluasi apakah latar belakang dan cita-cita (visi) perusahaan terkait K3 sudah

dirumuskan secara jelas dan apakah sudah ada rencana kerja dalam mewujudkan visi tersebut. Harus dipastikan bahwa visi perusahaan terkait dengan program-program yang dijalankan oleh sebuah perusahaan karena program merupakan implementasi dalam mencapai visi perusahaan. Dalam hal ini akan dievaluasi apakah visi perusahaan terkait dengan program K3 yang ada, artinya apakah program K3 yang ada terkait langsung dengan pencapaian visi perusahaan. Apakah visi dan misi perusahaan diturunkan secara tepat bagi ketercapaian tujuan dan sasaran program. Jika tujuan dan sasaran program tidak sesuai dengan visi misinya, maka bisa terjadi kesalahan dalam penempatan program.

Kebijakan perusahaan tentang program K3 harus diturunkan ke dalam misi perusahaan sebagai turunan dari visinya. Penempatan sebuah program perusahaan harus diturunkan dari misi perusahaan, apakah program-program yang dilaksanakan sebuah perusahaan sudah sesuai dengan misi yang diemban perusahaan. Misi perusahaan akan menjadi acuan dalam menentukan tujuan dan sasaran program K3 perusahaan.

b. Tujuan dan sasaran :

Tujuan dan sasaran program K3 harus disesuaikan secara langsung dari visi dan misi perusahaan sehingga tujuan program harus merujuk kepada visi dan misi perusahaan, maksudnya disesuaikan secara langsung dari visi misi perusahaannya. Karena kesesuaian salah satu indikator dari prinsip evaluasi strategi maka program ini harus dilakukan penilaian dari segi kesesuaian antara visi dan misi perusahaan dengan tujuan serta sasaran program.

Pencapaian visi dan misi harus diimplementasikan dalam suatu program, karena program merupakan sarana untuk pencapaian visi dan misi oleh karena itu sasaran program harus dinilai apakah relevan dengan visi dan misinya. Kesesuaian antara sasaran dengan visi

misi merupakan hal mutlak, karena visi misi tanpa program menjadi tidak berarti, hingga relevansinya harus di nilai. Jika tujuan dan sasaran program tidak disesuaikan dengan visi misinya, maka bisa terjadi kesalahan dalam penempatan program. Tujuan dan sasaran program harus diturunkan secara tepat dari visi dan misi perusahaan karena jika tujuan dan sasaran program tidak sesuai dengan visinya dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam penempatan program.

- c. Kebijakan Departemen K3 perusahaan terkait dengan kondisi program K3 saat ini :

Dalam menjalankan sebuah program dibutuhkan suatu kebijakan yang tepat untuk menjamin keberhasilan terlaksananya program dengan baik. Kebijakan terkait program K3 akan tercermin dari kondisi implementasi program K3 di perusahaan. Oleh sebab itu keberadaan kebijakan perusahaan terkait program K3 perusahaan akan berpengaruh terhadap pencapaian program K3. Kebijakan perusahaan yang kurang tepat terkait dengan program K3 akan berdampak pada ketidakberhasilan pencapaian sasaran program K3.

2. Hasil Evaluasi Context :

- a. Visi dan Misi :

Latar belakang dan cita-cita perusahaan adalah menyediakan kerangka kerja pengendalian resiko bahaya kerja dan pengelolaan lingkungan yang jauh lebih baik, ini sejalan dengan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia. Dengan visi diharapkan dapat membawa perusahaan pada komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Visi perusahaan konsisten, fisibel dan unggul terkait

dengan program K3 perusahaan karena menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan, hal ini mencerminkan bahwa perusahaan menginginkan adanya kondisi operasional yang aman dan selamat sebagai salah satu faktor untuk mendukung terciptanya kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian visi perusahaan tidak serasi karena dalam implementasinya layanan prima belum dapat dicapai dengan baik. Walaupun perusahaan terus mengembangkan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk staf dalam bekerja dan mematuhi semua peraturan yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan perlindungan lingkungan tetapi dalam kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya tercapai.

Kebijakan perusahaan terkait K3 tercermin dari misi perusahaan yang diturunkan dari visinya. Misi perusahaan adalah terlibat dalam persediaan, pemasaran, penyimpanan dan distribusi, terutama untuk produk/jasa dari Minyak dan Gas di Indonesia; memberikan pelayanan yang terbaik dan kompetitif untuk pelanggan dengan menerapkan dari Kualitas Jaminan Kesehatan Keselamatan Lingkungan dan memaksimalkan nilai *stakeholder*. Misi perusahaan tersebut konsisten dengan visinya serta fisibel dan unggul karena salah satu misi perusahaan adalah memberikan pelayanan yang terbaik dan kompetitif untuk pelanggan dengan menerapkan dari Kualitas Jaminan Kesehatan Keselamatan Lingkungan, misi ini sesuai dengan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia dan misi ini pula menunjukkan komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa

kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian misi perusahaan ini dalam implementasinya belum serasi karena dalam kenyataannya masih terdapat kejadian kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat walaupun secara indicator (SPI) sudah terpenuhi.

b. Tujuan dan Sasaran :

Tujuan program K3 perusahaan adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisnis berjalan aman dan ramah lingkungan, meminimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lindung Lingkungan yang berlaku.

Tujuan program ini diuraikan ke dalam 7 sasaran program K3 yaitu Menempatkan aspek Quality, Health, Safety and Environment (QHSE) pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan; Mengembangkan dan meningkatkan di semua bidang secara berkelanjutan sebagai usaha memberikan solusi total yang prima bagi kepuasan pelanggan; Mengidentifikasi dan berupaya mengurangi bahaya serta resiko serendah mungkin untuk mencegah terjadinya insiden; Mencegah pencemaran lingkungan dengan menggunakan teknologi tepat guna untuk mengurangi dampak dari kegiatan; Menjadikan kinerja QHSE dalam penilaian dan memberikan apresiasi kepada semua pekerja dalam rangka menerapkan kebijakan QHSE; Menciptakan kepedulian dan kemampuan pekerja dalam aspek QHSE agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar dan

aman; dan Mempromosikan dan mensosialisasikan Kebijakan QHSE ke semua pekerja dan mitra kerja.

Tujuan dan sasaran Program K3 sesuai dengan kompetensi perusahaan sebagai penyalur BBM yang dalam hal ini adalah manajemen transportasi pendistribusian BBM, memiliki kerangka acuan yang unggul, fisibel dan konsisten tetapi tidak serasi dalam implementasinya. Pengelolaan SDM khususnya AMT (awak mobil tangki) secara legal sudah sesuai dengan persyaratan tetapi implementasinya tidak serasi dengan visi dan misi karena masih terdapatnya kondisi tidak aman dan tidak selamat bagi AMT yang mengakibatkan adanya kejadian kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

c. Kebijakan Departemen K3 perusahaan terkait dengan kondisi program K3 saat ini :

Sebagai salah satu wujud komitmen perusahaan dalam berupaya memuaskan pelanggan, karyawan, pemerintah dan melakukan perbaikan berkelanjutan, maka manajemen perusahaan menetapkan Kebijakan QHSE (*Quality, Health, Safety, Environment*) sebagai kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau Sasaran QHSE, yang dikomunikasikan dalam organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan serta ditinjau secara terus-menerus agar senantiasa sesuai dengan perkembangan jaman. Dengan menerapkan Standar Sistem Manajemen QHSE ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 dan ISO 14001:2004, diharapkan akan menyediakan kerangka kerja pengelolaan mutu, pengendalian resiko bahaya HSE dan pengelolaan dampak lingkungan yang jauh lebih baik sehingga mampu menyempurnakan praktek pengelolaan mutu, pengendalian resiko bahaya HSE dan pengelolaan lingkungan yang sudah ada selama ini, seiring dengan tuntutan terhadap pemenuhan persyaratan standar dan peraturan perundang-undangan yang jauh melebihi dari persyaratan sebelumnya.

Pengakuan internasional ini akan memberi nilai tambah bagi PT perusahaan baik di mata relasi bisnis, konsumen, negara serta untuk kepentingan internal perusahaan sendiri, karena ISO 9001:2008 dan OHSAS 18001:2007 dan ISO 14001:2004 memang cara termudah untuk mengukur keseriusan perusahaan dalam hal senantiasa berkelanjutan meningkatkan mutu produk/jasanya agar tercapai efektivitas dan efisiensi dari segala aspek, mencegah terjadinya kecelakaan kerja, mencegah terjadinya pencemaran lingkungan, peningkatan motivasi kerja karyawan, mendorong mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mengutamakan mutu produk dan HSE, disiplin kerja dan dokumentasi hasil kerja yang lebih konsisten.

Kebijakan perusahaan terkait dengan program K3 diwujudkan dengan dikeluarkannya pedoman/manual program QHSE (*Quality, Health, Safety & Environment*) yang ada sudah mengacu kepada visi misi perusahaan, artinya orientasi menjadi pengusaha di bidang distribusi produk migas sesuai dengan visi misi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa program K3 yang ada sekarang memiliki kerangka acuan yang unggul, fisibel dan konsisten dengan visi dan misi perusahaan tetapi tidak serasi dalam implementasinya karena masih ada prosedur-prosedur kerja yang belum ada atau belum disahkan yang berakibat kepada masih terjadinya kecelakaan yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

Hasil Evaluasi *Context* ditabulasikan pada Tabel 4.1. di halaman berikut ini :

Tabel 4.1. Matriks Hasil Evaluasi *Context*

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
Context Kesesuaian Tujuan dan Sasaran Program	Visi dan Misi	1. Rumusan visi program K3 yang konsisten dengan visi Perusahaan 2. Rumusan misi program K3 yang diturunkan dari misi Perusahaan 3. Analisis keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran program K3	1. Studi Dokumen (Manual QHSE dan Laporan Tahunan Perusahaan) 2. Hasil Wawancara	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas	✓	✓	✓	1. Visi dan Misi perusahaan konsisten dengan visi dan misi perusahaan 2. Tujuan dan sasaran program K3 yang diturunkan dari misi perusahaan 3. Analisis keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran program K3	1. Visi, Misi dan Tujuan serta sasaran harus secara berkala di evaluasi 2. Memeriksa kembali pembagian hak dan kewajiban perusahaan dengan pihak ketiga (outsourcer) dalam pasal-pasal kontrak kerjasama outsourcing dengan
Tujuan dan Sasaran	1. Kesesuaian dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan. Rumusan tujuan program K3 yang merujuk tujuan	1. Studi Dokumen (Manual QHSE dan Laporan Tahunan Perusahaan)	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Keunggulan 4. Fisibilitas	✓	✓	✓	1. Visi dan Misi perusahaan konsisten dengan visi dan misi perusahaan 2. Tujuan dan sasaran program K3 yang diturunkan dari misi perusahaan 3. Analisis keterkaitan antara visi, misi, tujuan, dan sasaran program K3	1. Visi, Misi dan Tujuan serta sasaran harus secara berkala di evaluasi 2. Memeriksa kembali pembagian hak dan kewajiban perusahaan dengan pihak ketiga (outsourcer) dalam pasal-pasal kontrak kerjasama outsourcing dengan	

Identitas sebuah perusahaan dapat dengan jelas dilihat dari visi dan misi perusahaannya tersebut. Visi dan misi perusahaan akan menuntun kepada terumuskannya tujuan dan sasaran program yang objektif. Visi, misi, tujuan dan sasaran adalah merupakan rumusan strategi. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai visi, misi dan tujuannya. Sebuah pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk tujuan yang telah dipilih dan diimplementasikan selanjutnya perlu untuk diberikan suatu penilaian. Tindakan penilaian ini biasanya disebut sebagai evaluasi (*evaluation*).

Evaluasi strategi ini penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis di yang sering berubah dengan cepat dan dramatis. Rumelt dalam David, (2011:288) memberikan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu strategi yaitu :

1. Konsistensi, sebuah strategi tidak seharusnya menunjukkan tujuan dan kebijakan yang tidak konsisten. Konflik organisasi dan perselisihan antar departemen sering menjadi gejala gangguan manajerial, tetapi masalah ini juga dapat menjadi tanda terjadinya inkonsistensi strategi.
2. Kesesuaian/keserasian, strategi harus memberikan respon adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan penting yang terjadi di dalamnya. Dengan kata lain bahwa strategi harus serasi dengan lingkungannya.
3. Keunggulan, sebuah strategi harus memfasilitasi upaya menciptakan dan/atau mempertahankan keunggulan kompetitif di bidang aktivitas yang dijalankan. Karakteristik utama dari strategi yang baik adalah yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan berbeda dengan pesaing.
4. Fisibilitas (kelayakan), strategi tidak boleh menguras seluruh sumber daya yang tersedia atau menciptakan persoalan lain yang tidak terpecahkan. Evaluasi terakhir dari strategi adalah kelayakannya, artinya dapatkah strategi diupayakan melalui sumber daya yang dimiliki perusahaan

yang mana dalam upaya tersebut strategi tidak boleh menimbulkan persoalan-persoalan lain bagi sumber daya perusahaan yang digunakan untuk mengupayakan strategi tersebut. Dalam mengevaluasi strategi, penting untuk mengamati apakah sebuah organisasi dimasa lalu telah menunjukkan bahwa ia mempunyai kemampuan, kompetensi, ketrampilan, dan talenta yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu strategi tertentu.

Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia. Dengan visi diharapkan dapat membawa perusahaan pada komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Visi perusahaan konsisten, fisibel dan unggul terkait dengan program K3 perusahaan karena menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan, hal ini mencerminkan bahwa perusahaan meninginkan adanya kondisi operasional yang aman dan selamat sebagai salah satu faktor untuk mendukung terciptanya kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan. Namun demikian visi perusahaan belum serasi karena dalam implementasinya layanan prima belum dapat dicapai dengan baik. Walaupun perusahaan terus mengembangkan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk staf dalam bekerja dan mematuhi semua peraturan yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan perlindungan lingkungan tetapi dalam kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya tercapai.

Peran strategis visi misi dalam sebuah perusahaan menjadi hal sangat penting yang tidak biasa diabaikan begitu saja. Dalam sebuah organisasi atau suatu lembaga, visi dan misi merupakan sebuah kunci utama untuk menjalankan segala kegiatan dalam organisasi atau lembaga tersebut. Visi dan misi

berada dalam urutan paling atas sebelum perencanaan dalam organisasi.

Visi menggambarkan tujuan atau kondisi dimasa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Visi bisa dikatakan sebagai impian atau cita-cita organisasi. Visi memberikan gambaran yang jelas dimasa mendatang yang bisa dilihat oleh kosumen, karyawan ataupun pemegang saham.

Pernyataan visi yang bagus tidak hanya menginspirasi dan menantang, namun juga sangat berarti sehingga setiap karyawan bisa menghubungkan tugas yang dilakukannya dengan visi. Pernyataan visi harus mampu menjadi inspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukan setiap karyawan. Yang paling penting pernyataan visi harus terukur sehingga setiap karyawan bisa mengetahui apakah tindakan yang dilakukannya dalam rangka mencapai visi organisasi atau tidak.

Misi merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan mengetahui fungsi yang diemban oleh suatu organisasi untuk mencapai visi yang sudah dirancang. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukkan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Misi organisasi harus mudah dimengerti.

Misi yang mudah dimengerti akan memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi. Misi organisasi berisi tentang alasan utama keberadaan organisasi atau lembaga. Falsafah, tata nilai dan kultur organisasi juga tercermin dari misi organisasi tersebut.

Untuk itu, perusahaan dalam hal ini adalah *Board of Director (BOD)* juga harus mau untuk melakukan review terhadap Visi Misi yang ada saat ini dan mau melakukan revisi terhadap isinya, yang disesuaikan (*update*) dengan kondisi terkini dan pencapaian-pencapaian baru perusahaan. Hal serius yang akan di hadapi perusahaan jika tidak dilakukan review terhadap isinya, maka akan terjadi kejenuhan bagi karyawan, karena menganggap sudah sesuatu yang biasa. Padahal seperti

yang diketahui banyak orang, visi misi selalu saja menjadi rujukan disetiap derap langkah perusahaan menuju cita-citanya.

Strategi adalah serangkaian tujuan, kebijakan, dan rencana yang diambil bersama-sama, mendefinisikan lingkup perusahaan dan pendekatan untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan. Atau kita bisa mengatakan bahwa kebijakan tertentu, rencana, dan tujuan bisnis menciptakan suatu strategi untuk mengatasi lingkungan yang kompetitif kompleks. Setiap usaha besar yang dikerjakan sendiri atau berkelompok selalu saja mempunyai tujuan. Karenanya usaha tersebut tidak akan pernah dijalankan dengan cara yang sembarangan. Jika mempunyai tujuan tertentu, mau tidak mau harus mempergunakan strategi yang memungkinkan pencapaian tujuan tersebut. Tujuan itu ibarat sebuah sasaran, misalnya seperti papan sasaran akvitas memanah. Strategi sering dianggap sebagai sesuatu yang *intangible*, karena tidak ada yang menyentuh dan merasakan atribut fisik yang terkait dengan strategi. Strategi hanyalah sebuah rencana yang menggambarkan sejauh organisasi melakukan sesuatu untuk mencapai visi dan misinya.

Manajemen strategis adalah keterampilan (seri), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis) yang selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal dengan kondisi yang selalu berubah sehingga bisa memberi kemampuan pada perusahaan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.

Manajemen strategik merupakan perencanaan dengan skala yang besar yang juga disebut sebagai perencanaan strategi serta memiliki orientasi pada waktu jangkauan yang ada di masa depan atau juga disebut visi dan ditetapkan menjadi keputusan dari pimpinan yang paling tinggi sebagai keputusan yang memiliki sifat yang mendasar serta bersifat sebagai prinsip, yang mampu memberikan kesempatan bagi

organisasi tersebut agar bisa melakukan interaksi dengan cara yang efektif atau juga disebut sebagai misi, terutama untuk kegiatan yang fungsinya untuk menghasilkan suatu produk seperti misalnya perencanaan untuk operasional yang mampu menghasilkan produk dari barang dan jasa serta layanan yang memiliki kualitas yang baik dalam masyarakat, kegiatan ini juga diarahkan dengan optimalisasi sehingga mampu mencapai tujuan dengan tepat atau disebut pula sebagai tujuan strategis untuk mencapai berbagai tujuan dari operasional yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut pengertian dari manajemen strategik tersebut, maka diketahui bahwa pengertian manajemen strategik adalah suatu sistem yang memiliki fungsi sebagai satu kesatuan dengan komponen komponen yang saling berkaitan satu sama lain dan saling memberikan pengaruh bagi satu sama lain. Komponen komponen tersebut juga bergerak saling beriringan dan bersama sama menuju satu arah yang sama. Komponen komponen dari manajemen strategik salah satunya adalah perencanaan strategi, yaitu suatu komponen yang memiliki unsur unsur seperti misi, visi, strategi dan tujuan yang utama untuk organisasi tersebut. Komponen selanjutnya adalah mengenai perencanaan operasional, yang memiliki unsur unsur seperti tujuan dan juga sasaran dari operasional tersebut, pelaksanaan dari fungsi fungsi yang ada di manajemen antara lain fungsi pelaksanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penganggaran, jaringan kerja untuk internal dan eksternal, kebijaksanaan situasional, pengawasan, fungsi kontrol, evaluasi dan umpan balik.

Manajemen strategis mengkombinasikan aktifitas-aktifitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi (*BOD*) dan dilaksanakan oleh *CEO* serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan

arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda. Manajemen strategis secara umum sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang.

Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang sama dan menyatu. Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi, yang kemudian dilaksanakan.

Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal". Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap

implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdik juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan.

Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat. Komponen terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan perusahaan ke arah sasaran strategisnya. Organisasi-organisasi yang meyakini bahwa proses terbilang selesai setelah rencana diimplementasikan hanya akan menemukan diri mereka menemui kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau kemajuannya.

Sebuah organisasi harus memiliki rencana strategi yang baik agar mampu berkompetisi dengan organisasi lainnya. Dan rencana strategi tidak memiliki peluang untuk satu kesalahan sekecil apapun, karena akan berakibat terhadap operasional organisasi yang bersangkutan secara keseluruhan. Dengan demikian, perencanaan strategi yang salah, maka operasional organisasi juga akan menjadi tidak tercapai, hal ini dapat mengakibatkan organisasi tersebut bisa ditutup atau dilikuidasi.

Untuk tujuan dan sasaran program, yang dievaluasi adalah kesesuaian dengan visi, misi, sasaran, dan tujuan, rumusan sasaran program K3 yang relevan dengan misinya dan relevan dengan tuntutan dan kebutuhan *stakeholders*.

Fokus pada bidang tugas sebagai penyalur dan berkonsentrasi kepada tugas pengiriman BBM, memang harus dilakukan perusahaan. Jika proses distribusi BBM masih disibukan oleh masalah K3 dengan segala permasalahannya terutama dengan masih adanya kecelakaan kerja yang masuk dalam kategori fatal dikhawatirkan akan sangat mengganggu jalannya operasional perusahaan. Adanya kecelakaan kerja yang berdampak pada kerugian finansial maupun non finansial perusahaan selain mengganggu proses operasional perusahaan

juga berdampak pada buruknya citra perusahaan di masyarakat. Program K3 seharusnya dapat memberikan solusi terhadap permasalahan tersebut. Dengan adanya program K3 diharapkan dapat memberikan kondisi kerja yang aman dan selamat terutama bagi awak mobil tangki dan juga kepada masyarakat karena jika terjadi kondisi kerja yang tidak selamat masyarakat bisa terkena dampak kecelakaan di jalan raya.

Program K3 diharapkan dapat memberikan dampak yang positif yang membangun integritas dan pencitraan bisnis yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

Tujuan organisasi merupakan suatu keadaan yang diinginkan, yang diupayakan untuk diwujudkan oleh suatu organisasi. Keadaan yang diinginkan di sini mengandung banyak arti bagi banyak orang. Pada organisasi besar, eksekutif puncak melihat organisasi yang mencari suatu macam keadaan, sementara mereka yang berada di eselon tingkat menengah dan tingkat yang lebih rendah memiliki tujuan yang secara drastis berbeda bagi organisasi dan secara personal bagi mereka sendiri.

Pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Sebagai salah satu wujud komitmen perusahaan dalam berupaya memuaskan pelanggan, karyawan, pemerintah dan melakukan perbaikan berkelanjutan, maka manajemen perusahaan menetapkan Kebijakan QHSE (*Quality, Health, Safety, Environment*) sebagai kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau Sasaran QHSE, yang dikomunikasikan dalam organisasi untuk dipahami dan dilaksanakan serta ditinjau secara terus-menerus agar senantiasa sesuai dengan perkembangan jaman. Dengan menerapkan Standar Sistem Manajemen QHSE ISO 9001:2008, OHSAS 18001 2007 dan ISO 14001:2004, diharapkan akan menyediakan kerangka kerja pengelolaan mutu, pengendalian resiko bahaya HSE dan

pengelolaan dampak lingkungan yang jauh lebih baik sehingga mampu menyempurnakan praktek pengelolaan mutu, pengendalian risiko bahaya HSE dan pengelolaan lingkungan yang sudah ada selama ini, seiring dengan tuntutan terhadap pemenuhan persyaratan standar dan peraturan perundang-undangan yang jauh melebihi dari persyaratan sebelumnya. Pengakuan internasional ini akan memberi nilai tambah perusahaan baik di mata relasi bisnis, konsumen, negara serta untuk kepentingan internal perusahaan sendiri, karena ISO 9001:2008 dan OHSAS 18001:2007 dan ISO 14001:2004 memang cara termudah untuk mengukur keseriusan perusahaan dalam hal senantiasa berkelanjutan meningkatkan mutu produk/jasanya agar tercapai efektivitas dan efisiensi dari segala aspek, mencegah terjadinya kecelakaan kerja, mencegah terjadinya pencemaran lingkungan, peningkatan motivasi kerja karyawan, mendorong mereka lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, mengutamakan mutu produk dan HSE, disiplin kerja dan dokumentasi hasil kerja yang lebih konsisten.

Kebijakan perusahaan terkait dengan program K3 diwujudkan dengan dikeluarkannya pedoman/manual program QHSE (*Quality, Health, Safety & Environment*) yang ada sudah mengacu kepada visi misi perusahaan, artinya orientasi menjadi pengusaha di bidang distribusi produk migas sesuai dengan visi misi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa program K3 yang ada sekarang memiliki kerangka acuan yang unggul, fisibel dan konsisten namun belum serasi dalam implementasinya karena masih ada prosedur-prosedur kerja yang belum ada atau belum disahkan yang berakibat kepada masih terjadinya kecelakaan yang berdampak pada kelancaran operasional perusahaan.

Seperti telah dikatakan di atas, bahwa setiap bagian dari perusahaan harus memiliki tujuan, karena jika tidak perusahaan akan bergerak tanpa arah, atau bahkan tidak bergerak sama sekali. Tujuan program K3 adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan

dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisnis berjalan aman dan ramah lingkungan, meminimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lindung Lingkungan yang berlaku.

Tujuan program K3 ini diuraikan ke dalam 7 sasaran program K3 yaitu :

1. Menempatkan aspek *Quality, Health, Safety and Environment (QHSE)* pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan;
2. Mengembangkan dan meningkatkan di semua bidang secara berkelanjutan sebagai usaha memberikan solusi total yang prima bagi kepuasan pelanggan;
3. Mengidentifikasi dan berupaya mengurangi bahaya serta risiko serendah mungkin untuk mencegah terjadinya insiden;
4. Mencegah pencemaran lingkungan dengan menggunakan teknologi tepat guna untuk mengurangi dampak dari kegiatan;
5. Menjadikan kinerja QHSE dalam penilaian dan memberikan apresiasi kepada semua pekerja dalam rangka menerapkan kebijakan QHSE;
6. Menciptakan kepedulian dan kemampuan pekerja dalam aspek QHSE agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar dan aman;
7. Mempromosikan dan mensosialisasikan Kebijakan QHSE ke semua pekerja dan mitra kerja.

Tujuan dan sasaran Program K3 sesuai dengan kompetensi perusahaan sebagai penyalur BBM yang dalam hal ini adalah manajemen transportasi pendistribusian BBM, memiliki kerangka acuan yang unggul, fisibel dan konsisten tetapi belum serasi dalam implementasinya. Tujuan dan sasaran program K3 secara umum sudah mengikuti kaidah-kaidah SMK3 dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan

tetapi implementasinya tidak serasi dengan visi dan misi karena masih terdapatnya kondisi tidak aman dan tidak selamat bagi AMT yang mengakibatkan adanya kejadian kecelakaan yang berdampak serius terhadap operasional perusahaan. Dengan demikian, penting untuk dilakukan suatu langkah korektif terhadap pencapaian sasaran program K3 dalam rangka menjaga kesinambungan bisnis agar lebih dapat bersaing.

Setelah tujuan program, maka sasaran yang dicantumkan dalam pedoman (dalam hal ini Manual QHSE) adalah lebih spesifik dan terukur. Setingkat lebih rinci dari tujuan, sasaran merupakan pernyataan operasional dari keinginan yang lebih jelas sekaligus menyajikan tahap-tahap spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

Sasaran utama program K3 di atas menggambarkan atas keinginan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisnis berjalan aman dan ramah lingkungan, sesuai dengan dikehendaki oleh visi misi perusahaan yang menjadi landasan dan latar belakang untuk dilaksanakannya program K3 perusahaan.

Fokus pada *core competency*, merupakan kekuatan dan keunggulan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan, merupakan tujuan yang sesuai dengan visi misi perusahaan, dan fisibel untuk dicapai. Namun, dalam praktek pelaksanaan program K3 tidak bisa hanya dilihat sekedar sesuai saja, tetapi harus selalu dilakukan *review* untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran masih sesuai dengan apa yang dikehendaki perusahaan. Kadang dalam praktek perusahaan, keberadaan tujuan dan sasaran akan sangat dipengaruhi oleh gaya dan perilaku kepemimpinan.

Kepemimpinan yang sudah terlalu lama, akan mampu merubah tujuan dan sasaran yang seharusnya dicapai. Akan terjadi pergeseran kepentingan, dari yang semua adalah kepentingan perusahaan, maka mencapai tujuan dan sasaran hanya digunakan sebagai pencapaian pribadi saja. Disinilah letak pentingnya melakukan *review* terhadap keberadaan tujuan dan sasaran dalam sebuah program.

Menganalisis hasil studi dokumen terhadap Manual QHSE yang dimiliki oleh perusahaan, memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Pengantar Manajemen
2. Profil Perusahaan
3. Visi, Misi, Kebijakan QHSE dan Organisasi :
 - a. Visi dan Misi
 - b. Kebijakan QHSE
 - c. Organisasi Perusahaan
4. Penjabaran Kebijakan QHSE :
 - a. Persyaratan Umum
 - 1) Dasar Penerapan Sistem Manajemen QHSE
 - 2) Tujuan Manual Sistem Manajemen QHSE
 - 3) Dokumentasi Sistem Manajemen QHSE
 - b. Perencanaan QHSE
 - 1) Perencanaan Identifikasi Potensi Bahaya & Aspek Lingkungan, Penilaian dan Pengendalian Resiko & Dampak Lingkungan
 - 2) Peraturan Legal dan Persyaratan Lainnya
 - 3) Tujuan dan Sasaran QHSE
 - 4) Perencanaan dan Program Sistem Manajemen QHSE
 - c. Realisasi Produk dan Pengendalian Operasi
 - 1) Kompetensi, Pelatihan dan Kesadaran
 - 2) Infrastruktur / Prasarana
 - 3) Komunikasi dan Konsultasi
 - 4) Pengendalian Dokumen QHSE
 - 5) Pengendalian Operasional

- d. Pemantauan dan Pengukuran
 - 1) Pemantauan dan Pengukuran
 - 2) Ketidaksiharian, Kecelakaan, Insiden, Tidakan Perbaikan dan Pencegahan
 - 3) Pengelolaan Rekaman
 - 4) Audit Internal
- e. Tinjauan Manajemen
5. Ruang Lingkup Penerapan Sistem Manajemen QHSE
6. Pemetaan Proses dan Referensi Prosedur

Kriteria untuk evaluasi konteks ini adalah konsistensi, keserasian, keunggulan dan fisibilitas. Dari temuan evaluasi konteks dapat dipastikan bahwa visi, misi dan sasaran program K3 memiliki keunggulan dan kelayakan yang sangat tinggi serta konsisten dengan visi misi perusahaan tetapi dalam implementasinya belum serasi. Dengan kata lain bahwa strategi program K3 sudah memiliki keunggulan, fisibilitas dan konsistensi sebagai sebuah program tetapi implementasi strategi program K3 belum serasi dalam penerapannya.

Keunggulan, fisibilitas dan konsistensi strategi dibuktikan dengan perusahaan menunjukkan komitmen yang tinggi untuk memberikan kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan, hal ini mencerminkan bahwa perusahaan menginginkan adanya kondisi operasional yang aman dan selamat sebagai salah satu faktor untuk mendukung terciptanya kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan kompetitif untuk pelanggan dengan menerapkan dari Kualitas Jaminan Kesehatan Keselamatan Lingkungan untuk itu perusahaan mengeluarkan kebijakan perusahaan terkait dengan program K3 yang diwujudkan dengan dikeluarkannya pedoman/manual program QHSE, di dalam manual QHSE iniatujuan program ini diuraikan ke dalam 7 sasaran program K3 yang menempatkan aspek *Quality, Health, Safety and Environment (QHSE)* pada prioritas pertama dalam setiap kegiatan.

Manual QHSE yang disusun perusahaan secara umum sudah memenuhi persyaratan minimal terbukti bahwa perusahaan sudah mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008 (manajemen) dan OHSAS 18001:2007 (keselamatan kerja) serta ISO 14001:2004 (lingkungan), tetapi hal itu belum cukup untuk menjamin terwujudnya implementasi program K3 yang serasi dengan visi, misi dan sasaran program K3.

Walaupun perusahaan terus mengembangkan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk staf dalam bekerja dan mematuhi semua peraturan yang terkait dengan kesehatan, keselamatan dan perlindungan lingkungan tetapi dalam kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya tercapai karena dalam kenyataannya masih terdapat kejadian kecelakaan yang merugikan perusahaan maupun karyawan, hal ini diakibatkan karena masih ada prosedur-prosedur kerja yang belum ada atau belum disahkan. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa strategi perusahaan terkait program K3 belum serasi dalam implementasinya.

Perumusan strategi baik tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi karena lebih sulit untuk melakukan sesuatu (implementasi strategi) daripada mengatakannya (perumusan strategi). Meskipun terkait erat, implementasi strategi secara fundamental berbeda dari perumusan strategi.

Implementasi strategi adalah sejumlah kegiatan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategi. Ini adalah proses dimana tujuan, strategi, dan kebijakan diletakkan ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Meskipun pelaksanaan biasanya dipertimbangkan setelah strategi telah dirumuskan, tetapi implementasi merupakan kunci dari manajemen strategis. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dianggap sebagai dua sisi mata uang yang sama. Implementasi yang buruk menjadi penyebab dari kegagalan dari strategi secara umum. Menurut Wheelen dan Hunger, (2011:296) perumusan strategi penting untuk manajemen strategis tetapi hanya pada awal proses, kegagalan untuk melakukan rencana strategis ke dalam operasi

sehari-hari di tempat kerja adalah alasan utama mengapa perencanaan strategis sering gagal untuk mencapainya. Dengan kata lain bahwa kegagalan suatu implementasi strategi program terjadi bukan karena formulasi strateginya yang buruk tetapi karena strategi tidak dijalankan dalam keseharian operasional di lapangan. Strategi sebuah program akan berhasil dijalankan jika mengacu kepada prosedur dan instruksi kerja yang jelas dan lengkap dan dimonitor serta dievaluasi implementasinya.

Bahwa strategi program K3 perusahaan sudah memiliki keunggulan, fisibilitas dan konsistensi sebagai sebuah program tetapi implementasi strategi program K3 belum serasi dalam penerapannya terjadi disebabkan karena lemahnya pengawasan dalam implementasinya serta prosedur kerja belum lengkap. Lemahnya pengawasan berakibat pada tidak taatnya karyawan dalam mentaati prosedur kerja sehingga mengakibatkan kondisi kerja yang tidak aman dan selamat, prosedur yang belum lengkap mengakibatkan pekerjaan dilakukan skehendak hati karena tidak ada acuan baku dan hal ini berpotensi untuk menghasilkan kondisi kerja yang tidak selamat dan berbahaya. Bagi perusahaan hal ini merupakan ancaman yang serius karena program K3 akan terhambat dan jika dibiarkan berlarut-larut dapat berakibat kepada lemahnya pencapaian visi untuk menjadi perusahaan terkemuka dalam bisnis produk dan jasa migas di Indonesia. Dapat berarti juga bahwa komitmen yang tinggi untuk menjadi distributor minyak dan gas kelas dunia di Indonesia dengan membawa kualitas layanan prima dan manfaat yang optimal bagi para pemangku kepentingan yang dicanangkan perusahaan menjadi tidak terpenuhi.

Di semua organisasi, transisi dari perumusan ke penerapan strategi membutuhkan peralihan tanggung jawab dari para penyusun strategi kepada para manajer divisional dan fungsional. Persoalan-persoalan implementasi strategi bisa muncul karena peralihan tanggung jawab ini, terutama bila

keputusan perumusan strategi diterima secara tiba-tiba oleh manajer tingkat menengah dan bawah.

Strategi yang dirancang dengan baik bisa gagal jika tidak ada perhatian yang memadai pada dimensi sumber daya manusia. Masalah-masalah sumber daya manusia yang muncul ketika bisnis menerapkan strategi biasanya dapat dilacak pada salah satu dari tiga penyebab berikut :

1. Gangguan struktur sosial dan politik
2. Kegagalan untuk memadukan keahlian seseorang dengan tugas-tugas penerapan,
3. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak pada aktivitas penerapan

Perumusan strategi yang berhasil sama sekali tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Walaupun senantiasa saling tergantung, perumusan strategi dan penerapan strategi secara karakteristik berbeda. Secara singkat, penerapan strategi berarti perubahan. Secara luas berarti *"pekerjaan yang sesungguhnya dimulai setelah strategi dirumuskan"*.

Penerapan strategi yang berhasil membutuhkan dukungan, sekaligus disiplin dan kerja keras, dari manajer dan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Merumuskan strategi yang tepat tidaklah cukup, sebab manajer dan karyawan harus termotivasi untuk menerapkan strategi tersebut.

Hasil evaluasi context terhadap program K3 di perusahaan menguatkan pendapat dari berbagai peneliti diantaranya Slate Yakubu, Bakri Prasetyo, Wahyuningsih, Tjakra Langi dan Walangitan serta Meridian Research Inc. yang intinya adalah bahwa keberhasilan program K3 akan sangat tergantung dari komitmen manajemen perusahaan yang tercermin dari visi, misi, tujuan dan sasaran serta kebijakan program K3, tetapi hal itu saja tidak cukup, keberhasilan program K3 harus didukung pula oleh implementasi yang sesuai baik dari segi keberadaan strategi dan prosedur implementasi maupun pengawasannya. Hasil evaluasi context program K3 ini dapat dibangun sebuah hipotesa bahwa

komitmen manajemen dalam hal perencanaan dan implementasi sebuah program K3 menentukan keberhasilan sebuah program K3 pada sebuah perusahaan.

B. Evaluasi Input : Strategi, Prosedur Dan Kegiatan Dalam Mendukung Program K3

Evaluasi *Input* dilakukan untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Dengan kata lain sejauh mana kegiatan, strategi dan prosedur dalam rangka mendukung program untuk memantapkan cita-cita dan tujuan program.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Input :

- a. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengemudi) :
 - 1) Rekrutmen: kebijakan perekrutan pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen untuk mendapatkan pengemudi terbaik serta persyaratan/kriteria rekrutmen calon pengemudi,
 - 2) Pelatihan pengemudi: identifikasi kebutuhan pelatihan, kompetensi trainer, rencana pelatihan dan realisasinya, efektifitas pelatihan, materi pelatihan dan pengelolaan pelatihan,
 - 3) Sistem perijinan (paspor) pengemudi,
 - 4) Monitoring : prosedur monitoring dan sanksi,
 - 5) Gaji : remunerasi dan komposisinya,
 - 6) Kebijakan keselamatan pengemudi : kebijakan sabuk pengaman, telepon genggam serta obat-obatan dan alkohol,
 - 7) Forum pengemudi : pembentukan forum pengemudi untuk bertukar pengalaman, berkomunikasi dan melibatkan pengemudi dalam mempromosikan kinerja keselamatan.
- b. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen risiko perjalanan :

- 1) Rute yang digunakan untuk pengiriman
- 2) Risiko-risiko didalamnya
- 3) Tindakan-tindakan mitigasi
- c. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan :
 - 1) Spesifikasi kendaraan
 - 2) Tahapan inspeksi
 - 3) Program pemeliharaan
- d. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor :
 - 1) Prakuifikasi kontraktor
 - 2) Seleksi kontraktor
 - 3) Manajemen kinerja kontraktor

2. Hasil Evaluasi Input :

- a. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengemudi) :

Strategi dan prosedur manajemen AMT tidak tertuang dalam QMS ISO 9001:2008 (Manual dan Prosedur QHSE), ketidakberadaan prosedur baku ini ini mencerminkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya,

- 1) Strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen tidak mencerminkan keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga belum konsisten dalam penerapannya karena perusahaan melakukan *outsourcing* ke pihak lain dalam proses rekrutemen tersebut sehingga perusahaan selama ini hanya menerima pengemudi yang diseleksi dari pihak ketiga sehingga strategi,

prosedur dan kegiatan rekrutmen bukan dilakukan oleh perusahaan tetapi dilakukan oleh pihak ketiga. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam Manual Prosedur QSHE. Persyaratan pengemudi sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam database yang terintegrasi.

- 2) Strategi dan prosedur pelatihan tidak jelas dan belum tertuang dalam Manual Prosedur QSHE sehingga kegiatan pelatihan tidak konsisten dalam penerapannya karena selama ini kegiatan pelatihannya terpusat di bagian HRD perusahaan bukan ditangani oleh bagian K3 sehingga prosedur yang menyangkut tentang perencanaan dan pengelolaan pelatihan tidak jelas. Ketidakjelasan strategi dan prosedur pelatihan ini mencerminkan kurang sesuai keunggulan, fisibilitas dan keserasian program K3 sehingga kegiatan implementasinya tidak konsisten.
- 3) Strategi, prosedur dan kegiatan pemberian perijinan/paspor kepada pengemudi sudah ada tetapi belum tertuang ke dalam bentuk prosedur yang baku di dalam Manual Prosedur QSHE yang menunjukkan kurang sesuai program K3 sehingga penerapannya tidak konsisten karena paspor pengemudi tidak dibagikan kepada pengemudi dan informasi yang tertera dalam paspor tidak lengkap.
- 4) Strategi, prosedur dan kegiatan monitoring pengemudi belum dibakukan ke dalam prosedur yang jelas yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE sehingga program K3 belum dapat dikatakan memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian dan belum konsisten dalam kegiatan implementasinya karena kegiatan monitoring tidak efektif dan tidak ada aturan mengenai sanksi yang diberlakukan ketika ada pelanggaran keselamatan dari pengemudi.

- 5) Strategi dan implementasi penetapan gaji pengemudi sudah ada dan sangat baik komposisinya tetapi belum ada prosedur yang baku dalam penetapan gaji yang dituangkan ke dalam Manual Prosedur QSHE. Dengan tidak adanya prosedur baku tentang penetapan gaji tersebut dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga walaupun saat ini kegiatan implementasi penetapan gaji sudah baik namun memiliki potensi untuk tidak konsisten dalam penerapannya karena tidak adanya acuan baku dalam penetapan gaji pengemudi.

- 6) Strategi dan prosedur keselamatan pengemudi belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSHE yang ada hanya kebijakan keselamatan pengemudi dalam hal kebijakan sabuk pengaman, telepon genggam serta obat-obatan dan alkohol sudah tertuang dalam manual QHSE (*Quality, Health, Safety, Environment*) dan dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga implementasi kebijakan keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan.

- 7) Strategi, prosedur dan kegiatan forum keselamatan pengemudi belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSHE dan dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga implementasi forum keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan dimana forum pengemudi yang ada sekarang ini bentuknya masih informal.

- b. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen risiko perjalanan;

Perencanaan manajemen risiko perjalanan belum disusun sesuai dengan kebutuhan sehingga strategi dan prosedur dalam manajemen risiko perjalanan tidak

tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, hal ini menunjukkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

- 1) Prosedur rute perjalanan pengiriman belum ada sehingga strategi implementasinya tidak dapat uraikan dengan jelas yang mencerminkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya. Tidak adanya prosedur mengenai rute perjalanan ini disebabkan karena tidak adanya perencanaan dalam manajemen resiko perjalanan.
- 2) Identifikasi risiko dan batasan-batasan yang mungkin terjadi dalam rute perjalanan belum dapat diidentifikasi sesuai kebutuhan sehingga prosedur dan strategi di setiap rute perjalanan belum tersusun seharusnya untuk setiap rute perjalanan disusun strategi dan prosedur masing-masing karena setiap rute perjalanan memiliki potensi risiko yang berbeda, hal ini mencerminkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena rute perjalanan ditentukan oleh pengalaman/kebiasaan pengemudi saja tidak mengacu kepada suatu aturan yang baku.
- 3) Strategi dan prosedur tentang tindakan-tindakan mitigasi tidak ada sehingga upaya yang seharusnya dapat diupayakan untuk mengurangi resiko menjadi tidak jelas sehingga program kurang memiliki

fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 akibatnya kegiatannya dalam mitigasi resiko perjalanan belum konsisten dalam penerapannya.

- c. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan :

Sudah ada sistem untuk manajemen kendaraan dan peralatan tetapi belum diformalkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, hal ini menunjukkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

- 1) Strategi dan prosedur spesifikasi kendaraan belum dituangkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QHSE walaupun dalam penerapannya sudah ada sistem yang mengatur spesifikasi kendaraan yang sesuai dengan peruntukannya tetapi karena belum ada prosedur baku maka kemungkinan tidak konsistennya penerapan sistem ini menjadi besar karena implementasi sistem belum dilengkapi acuan/prosedur baku, misalnya saja *manual book* mobil tangki belum dibuat dan lain-lain.
- 2) Strategi dan prosedur pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi (*pre-trip inspection* dan setelah pengiriman) dituangkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QHSE sehingga penerapannya tidak konsisten, pemeriksaan selama ini hanya

dilakukan hanya pada bagian-bagian tertentu saja tidak secara menyeluruh seharusnya ada intruksi kerja, daftar periksa harus tersedia mencakup komponen-komponen dan fungsi keselamatan pada kendaraan dan pengemudinya.

- 3) Strategi dan prosedur program pemeliharaan belum dituangkan dalam manual prosedur QHSE, sehingga implementasinya tidak konsisten karena pemeliharaan yang dilakukan selama ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan.

d. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor :

Sudah ada sistem untuk manajemen kontraktor tetapi belum diformalkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, sehingga sistem yang ada belum sepenuhnya mengakomodir kebutuhan prosedur dalam manajemen kontraktor hal ini mengindikasikan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya tidak konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya.

- 1) Strategi dan prosedur prakualifikasi kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan prakualifikasi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program karena pemeriksaan awal (prakualifikasi) kontraktor dilakukan melalui hasil kuisioner *self assessment* yang dilakukan oleh kontraktor yang hasilnya diragukan objektivitasnya.
- 2) Strategi dan prosedur seleksi kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan seleksi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program walaupun sudah ada pentahapan dalam seleksi kontraktor yaitu penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan

untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi

- 3) Strategi dan prosedur manajemen kontraktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan manajemen kontraktor belum konsisten dengan tujuan program, seharusnya manajemen kinerja kontraktor dilakukan oleh melalui audit pihak ketiga agar objektif namun audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga dan penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak.

Hasil Evaluasi Input ditabulasikan pada Tabel 4.2. di halaman berikut ini :

			Pedoman Manajemen Trak Tangle BBM Skid Tank LPG)							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)
 Sumber : Hasil Penelitian

									diusulkan diakhir kontrak)	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)
 Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.2. Matriks Hasil Evaluasi Input (lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kontraktor (praktikalitas kontraktor, seleksi dan manajemen kriteria)	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket	1. Konsistensi 2. Keserasian 3. Kecukupan 4. Fisibilitas	✓	✓	✓		
			3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual OHS&E dan						

Evaluasi Input dilakukan untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Dengan kata lain sejauh mana kegiatan, strategi dan prosedur dalam rangka mendukung program untuk memantapkan cita-cita dan tujuan.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Entz, (2010:19) mengatakan bahwa hasil perumusan strategi dalam rencana aksi bagi perusahaan dan berbagai tingkatan, sedangkan implementasi strategi merupakan pola keputusan dan tindakan yang dimaksudkan untuk membawa rencana tersebut. Implementasi strategi melibatkan hubungan pengelolaan *stakeholder* dan sumber daya organisasi dengan cara yang bergerak bisnis menuju keberhasilan pelaksanaan strateginya dan konsisten dengan arah strategi. Sebuah pengelolaan strategi memerlukan prosedur resmi yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai dasar pelaksanaan kegiatannya.

Sebuah strategi yang telah dirumuskan melalui visi, misi dan tujuan/sasaran dalam implementasinya memerlukan sekumpulan prosedur baku sebagai acuan kegiatannya sehingga seluruh kegiatan operasional implementasi sebuah program harus sesuai dengan prosedurnya. Oleh sebab itu strategi, prosedur dan kegiatan dalam sebuah program tidak bisa dipisahkan, semua itu menjadi satu kesatuan yang saling berkaitan. Keberhasilan sebuah program akan sangat

tergantung dari sampai sejauh mana keterkaitan antara strategi, prosedur dan kegiatan yang ada di dalam program tersebut. Strategi, prosedur dan kegiatan pada sebuah program merupakan masukan bagi sebuah program. Sama halnya dengan evaluasi konteks, evaluasi masukan akan dibahas melalui empat kriteria evaluasi strategi yang diungkapkan oleh Rumelt yaitu konsistensi, keunggulan, keserasian dan kelayakan dari strategi, prosedur dan kegiatan yang mendukung program K3 tersebut.

Implementasi strategi selalu menjadi penting sebagai kelanjutan dari perumusan strategi dalam sebuah lingkungan bisnis yang kompetitif dan dengan kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat sebagai dampak dari globalisasi. Strategi bisnis tidak dapat diformulasikan atau diadaptasikan dengan lingkungan yang terus berubah tanpa adanya proses evaluasi strategi. Evaluasi strategi adalah proses manajemen strategi dimana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Disamping itu, suatu strategi entah dilakukan oleh individu atau sebagai bagian dari prosedur organisasi suatu usaha, evaluasi strategi sungguh-sungguh membentuk satu tahap hakiki dalam proses pemanduan perkembangan suatu perusahaan. Bagi banyak pebisnis, evaluasi strategi merupakan penilaian kritis terhadap bagaimana suatu usaha berjalan. Begitu juga dengan strategi yang digunakan dalam program K3.

Oleh karena itu banyak perencana strategi sepakat bahwa mengevaluasi strategi sangat penting untuk kehidupan organisasi; evaluasi yang tepat waktu dapat memperingatkan manajemen akan adanya masalah atau potensi masalah sebelum menjadi krisis.

Kegagalan suatu perusahaan dalam suatu persaingan bisnis lebih banyak disebabkan karena tidak adanya evaluasi atau kontrol terhadap strategi yang diterapkan. Kontrol strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan

adanya perubahan kondisi atau situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Mengimplementasikan strategi, sering juga disebut sebagai tahapan dari tindakan manajemen strategi. Dalam tahapan ini perusahaan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan (*annual objective of business*), memikirkan dan merumuskan kebijakan, motivasi karyawan serta mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi budaya yang mendukung pengembangan organisasi bisnis, menciptakan struktur organisasi yang efektif, merefleksikan berbagai usaha pemasaran, mem-persiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, serta memotivasi individu agar mau melaksanakan dan berkerja sebaik mungkin. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi yang juga harus diimbangi dengan imbalan yang memadai.

Dalam era globalisasi ini peran prosedur (*SOP*) dalam kegiatan suatu perusahaan saat ini sangat penting, karena perkembangan dan kemajuan teknologi sangatlah cepat. Dimana setiap perusahaan memerlukan prosedur untuk dapat bersaing di dunia usaha yang semakin pesat ini. Untuk dapat menunjang kegiatan operasional perusahaan, dibutuhkan suatu gambaran dan informasi yang berguna bagi perusahaan, terutama berupa informasi keuangan, yang berguna untuk pengambilan keputusan dalam mengalokasikan berbagai sumber daya perusahaan.

Dapat dikatakan, bahwa peran prosedur menjadi sangat penting keberadaannya. Prosedur adalah Suatu kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu department atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang. Ada lagi yang berpendapat, Prosedur merupakan suatu urutan-urutan pekerjaan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu bagian atau lebih.

disusun untuk menjamin adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sedang terjadi.

Dalam pengertian lain, prosedur merupakan tata urutan yang tersusun, dengan melibatkan beberapa orang dalamnya sebagai suatu bagian department atau lebih, serta disusun untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang terjadi secara berulang.

Pembahasan implementasi strategi program K3 adalah berkenaan dengan Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Awak Mobil Tangki/Pengemudi; Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Resiko Perjalanan; Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kendaraan dan Peralatan; dan Strategi, prosedur dan kegiatan dalam Manajemen Kontraktor (prakualifikasi kontraktor, seleksi dan management kinerja). Seperti halnya evaluasi konteks, kriteria yang digunakan dalam evaluasi masukan ini adalah empat kriteria dari Rumelt (konsistensi, keserasian/kesesuaian, keunggulan dan kelayakan/fisibilitas)

Masukan (*input*) dari sebuah program adalah kumpulan prosedur yang menjadi acuan dalam pelaksanaan program tersebut. Dalam sebuah program K3 agar setiap tenaga kerja mendapat perlindungan atas keselamatan dalam melakukan pekerjaan, maka setiap unsur yang ada di dalam organisasi/instansi/perusahaan perlu mengetahui dan melaksanakan prosedur K3. Prosedur K3 ini merupakan tahap atau proses suatu kegiatan untuk menyelesaikan aktivitas atau metode (cara) langkah demi langkah secara pasti dalam pekerjaan dengan memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja (K3).

Prosedur kerja merupakan prosedur standar yang mesti dimiliki serta senantiasa diperhatikan oleh semua perusahaan yang bergerak di semua bidang. Tujuannya dibuat prosedur ini yaitu untuk menjamin kenyamanan dan keamanan semua pihak entah itu pegawai ataupun pemimpin perusahaan. Sehingga dengan adanya prosedur ini tak ada satu pun yang merasa dirugikan, entah itu secara fisik, materi ataupun nyawa.

Prosedur K3 memiliki fungsi yang sama namun keadaannya berbeda beda karena kondisi dan keadaan yang berbeda beda, oleh karena itu setiap jenis pekerjaan memiliki prosedur yang berbeda-beda pula. Sehingga prosedur K3 tidak sembarangan ditetapkan dalam suatu pekerjaan, karena harus sesuai prosedur di lapangan.

Berkenaan dengan hal-hal tersebut di atas berdasarkan temuan Kajian di lapangan dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut :

1. Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen AMT (pengemudi):

Strategi dan prosedur manajemen AMT tidak tertuang dalam QMS ISO 9001:2008 (Manual dan Prosedur QHSE), ketidakberadaan prosedur baku ini ini mencerminkan kurangnya fiabilitas, keunggulan dan serasi/selaras dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya, hal ini terjadi karena AMT yang digunakan bukan karyawan langsung dari karena merupakan hasil *outsourcing* yang dilakukan oleh pihak ketiga sehingga perusahaan tidak terlibat langsung dalam pengelolaan AMT. Harus ada aturan tersendiri yang tercantum di dalam Manual QHSE berkenaan dengan manajemen AMT yang selama ini dilakukan oleh pihak ketiga agar strategi program K3 dapat tercapai.

a. Strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen AMT.

Dari hasil temuan di lapangan strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen AMT kurang mencerminkan keunggulan, fiabilitas dan keserasian sehingga belum konsisten dalam penerapannya karena perusahaan melakukan *outsourcing* kepada pihak ketiga dalam proses

rekrutmen tersebut sehingga perusahaan selama ini hanya menerima pengemudi yang diseleksi dari pihak ketiga sehingga strategi, prosedur dan kegiatan rekrutmen bukan dilakukan oleh perusahaan tetapi dilakukan oleh pihak ketiga. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam Manual Prosedur QSHE. Persyaratan pengemudi sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam *database* yang terintegrasi. Berdasarkan temuan tersebut terlihat bahwa perusahaan hanya menerima AMT langsung dari pihak ketiga, walaupun demikian seharusnya prosedur mengenai rekrutmen AMT lebih tegas dicantumkan dalam Manual QSHE sehingga perusahaan dapat memastikan bahwa AMT yang direkrut oleh pihak ketiga sesuai dengan persyaratan untuk menjamin tercapainya sasaran program K3. Perekrutan AMT oleh pihak ketiga harus melibatkan perusahaan sebagai pihak yang akan menggunakan AMT dalam kegiatan perusahaan, keterlibatan perusahaan dalam proses rekrutmen AMT selama ini tidak terjadi dan tidak pernah ada pengawasan langsung dari perusahaan kepada pihak ketiga dalam perekrutan AMT. Walaupun rekrutmen AMT adalah wilayah tanggung jawab pihak ketiga tetapi perusahaan harus memastikan bahwa AMT yang direkrut sesuai dengan kebutuhan untuk terlaksananya sasaran program K3 yang sudah ditetapkan dalam Manual QHSE.

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber

dari luar (eksternal) organisasi dan sumber dari dalam (internal) organisasi.

Langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan rekrutmen, manajemen perusahaan harus mengetahui benar apa yang dibutuhkan organisasi. Selanjutnya, mereka harus mengetahui pula kandidat aktual dibandingkan gambaran ideal yang dibutuhkan. Mereka terlibat penuh dalam persiapan sebelum dan setelah bertemu dengan kandidat. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar pegawai dari dalam organisasi ataukah akan mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan pada semua jenjang hirarki. Rekrutmen pegawai dapat menarik individu yang saat ini dikaryakan oleh organisasi, karyawan yang bekerja di organisasi lain, atau orang-orang yang tidak bekerja. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan. Rekrutmen yang baik harus menggunakan SOP rekrutmen pegawai yang berbasis pada visi organisasi serta dapat dijadikan modal awal yang merupakan human capital yang dapat secara fleksibel dioptimalkan sejak rekrutmen hingga pengembangannya. Hal ini dilakukan untuk dapat mengisi tuntutan organisasi sesuai dengan perubahan yang berjalan dalam rangka merespon dinamika lingkungan dan mencapai sasaran dimasa depan.

Prosedur yang berkaitan dengan rekrutmen AMT paling tidak harus berisi tentang :

- 1) Metode rekrutmen, terdapat beberapa metode rekrutmen secara teoritis oleh sebab itu perlu ditentukan prosedur baku mengenai metode rekrutmen yang sesuai untuk kebutuhan rekrutmen AMT.

- 2) Sumber-sumber rekrutmen, perlu ditetapkan prosedur sumber-sumber rekrutmen yang mungkin dilakukan untuk memperoleh calon AMT yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 3) Proses rekrutmen, setiap proses rekrutmen akan berbeda tergantung dengan posisi/lowongan yang akan diisi oleh karena proses rekrutmen AMT harus ditentukan melalui suatu prosedur yang jelas dan baik sesuai dengan kebutuhannya.
- 4) Keputusan rekrutmen, keputusan proses rekrutmen perlu diatur ke dalam sebuah aturan/prosedur yang baik agar keputusan rekrutmen berlangsung fair dan menjamin tersedianya AMT yang kompeten.

b. Strategi dan prosedur pelatihan.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa strategi dan prosedur pelatihan K3 bagi AMT tidak jelas dan belum tertuang dalam Manual Prosedur Q5HE sehingga kegiatan pelatihan tidak konsisten dalam penerapannya karena selama ini kegiatan pelatihannya terpusat di bagian HRD perusahaan bukan ditangani oleh bagian K3 sehingga prosedur yang menyangkut tentang perencanaan dan pengelolaan pelatihan tidak jelas. Ketidakjelasan strategi dan prosedur pelatihan ini mencerminkan kurang sesuai keunggulan, fisibilitas dan keserasian program K3 sehingga kegiatan implementasinya tidak konsisten.

Penyusunan prosedur pelatihan K3 merupakan salah satu syarat dalam standar sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) OHSAS 18001:2007 klausul 4.4.2. *Competence, Training & Awareness* (Kelayakan, Pelatihan & Pengetahuan). Dalam klausul tersebut salah satunya disebutkan bahwa prosedur pelatihan harusnya dilakukan pada personil dengan memperhatikan tingkatan tanggung jawab, kemampuan, bahasa dan resiko yang diterima.

Secara umum prosedur pelatihan K3 paling tidak harus memuat aturan yang berhubungan dengan hal-hal berikut ini :

- 1) Persiapan Data.
 - a) Struktur Organisasi.
 - b) Hasil identifikasi bahaya, penilaian resiko dan pengendalian resiko K3.
 - c) Hasil identifikasi peraturan perundangan dan persyaratan K3 lainnya.
 - d) Hasil investigasi insiden /kecelakaan kerja.
 - e) Hasil partisipasi dan konsultasi K3.
 - f) Data lain yang relevan (hasil audit, pengukuran, dsj).
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan K3 dan jadwal pelaksanaan.
- 3) Pelaksanaan pelatihan K3 (mendaftarkan kebutuhan pelatihan ke bagian SDM dan melaksanakannya sesuai jadwal).
- 4) Penyusunan laporan pelaksanaan pelatihan K3.

Persyaratan terkait prosedur pelatihan K3 tersebut berkaitan pula dengan prosedur tertulis atau SOP untuk beberapa elemen-elemen penting misalnya diperlukan prosedur tertulis untuk; identifikasi bahaya, penilaian dan pengendalian risiko, pelatihan, kepedulian dan kompetensi, pengendalian dokumen dan data, pengendalian operasi (prosedur operasi atau instruksi kerja), dan seterusnya. Tenaga Kerja harus mendapatkan bekal pendidikan & pelatihan dalam usaha pencegahan kecelakaan. Pelatihan K3 harus diberikan secara berjenjang dan berkesinambungan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. K3 merupakan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi perusahaan, mulai dari *top management* sampai pada operator atau teknisi dilapangan. Tanpa dibekali dengan pengetahuan dan pemahaman tentang K3 maka akan sulit untuk menciptakan

kondisi dan suasana lingkungan kerja yang aman. Pelatihan dasar-dasar kesehatan dan keselamatan kerja sangat tepat untuk memberikan bekal pengetahuan tentang K3 bagi semua pekerja, terutama bagi pekerja yang terkait secara langsung dengan proses yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja. Pelatihan ini juga sangat tepat bagi perusahaan yang mau atau mulai menerapkan SMK3 dan juga bagi para trainer K3 di perusahaan masing-masing. Tanpa adanya prosedur pelatihan yang jelas dan resmi dari perusahaan maka akan sulit menciptakan suatu kondisi kerja yang aman dan selamat.

Secara khusus prosedur pelatihan yang dibutuhkan oleh AMT harus mencakup prosedur-prosedur sebagai berikut :

- a) Prosedur tentang identifikasi kebutuhan pelatihan, hal ini sangat penting karena pelatihan harus diidentifikasi melalui suatu prosedur baku untuk menjamin tersusunnya program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan AMT.
- b) Prosedur mengenai pelatih (*trainer*) yang akan memberikan materi pelatihan kepada AMT, di dalam prosedur mengenai pelatih ini harus diatur tentang kualifikasi serta hak dan kewajiban *trainer*. Prosedur tentang *trainer* ini dibutuhkan untuk menjamin bahwa pelatihan diberikan oleh pihak-pihak yang berkompeten dan jumlahnya sesuai dengan kebutuhan pelatihan AMT.
- c) Prosedur tentang waktu pelaksanaan dan realisasi pelatihan. Prosedur tentang waktu pelatihan dibutuhkan untuk mengatur kapan pelatihan akan diberikan dan bagaimana realisasi pelatihan tersebut diberikan kepada AMT sehingga kendala terhadap waktu dan realisasi pelatihan dapat diminimalisir dan dihilangkan karena seringkali

pelatihan tidak dilakukan karena prosedur tentang waktu pelatihan tidak diatur sebelumnya sehingga pelatihan tidak dapat dilaksanakan sesuai dengan waktunya.

d) Prosedur tentang *review* pelatihan, prosedur ini harus ada karena pelatihan harus dikaji ulang bagaimana efektivitasnya, dan *review* ini harus dilaksanakan sesuai dengan kaidah-kaidah pengkajian yang baik.

e) Prosedur tentang cara penentuan materi pelatihan, prosedur ini harus disusun dengan baik karena materi pelatihan tidak dapat diberikan begitu saja tanpa adanya suatu prosedur penetapan yang jelas untuk menjamin agar materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan diberikan terhadap AMT. Dalam hal ini materi pelatihan bagi AMT harus mencakup tentang materi pelatihan tentang peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku serta materi pelatihan yang berkenaan dengan *safety driving*.

c. Strategi, prosedur dan kegiatan pemberian perijinan/paspor.

Data hasil temuan di lapangan mengungkapkan bahwa strategi, prosedur dan kegiatan pemberian perijinan/paspor kepada pengemudi sudah ada tetapi belum tertuang ke dalam bentuk prosedur yang baku di dalam Manual Prosedur QSHE yang menunjukkan kurang sesuai program K3 sehingga penerapannya tidak konsisten karena paspor pengemudi tidak dibagikan kepada pengemudi dan informasi yang tertera dalam paspor tidak lengkap.

Paspor pengemudi dalam distribusi angkutan barang berbahaya dalam hal ini BBM merupakan hal yang wajib dipenuhi oleh para pihak yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan pendistribusian BBM ini.

termasuk pengemudi. Pengemudi transportasi BBM memerlukan keahlian khusus dibandingkan dengan pengemudi lainnya sehingga prosedur pemberian paspor bagi pengemudi BBM merupakan suatu keharusan untuk menjamin bahwa perusahaan memberikan paspor pengemudi kepada orang yang tepat untuk menjamin terlaksana operasionalisasi distribusi BBM yang berkualitas dan sesuai dengan azas-azas K3.

Berdasarkan kebutuhan pendistribusian BBM, hal-hal yang perlu diatur dalam prosedur pemberian paspor kepada pengemudi tersebut adalah:

- 1) Persyaratan pengemudi yang berhak mendapatkan paspor pengemudi, berkenaan dengan:
 - a) Persyaratan administrasi
 - b) Persyaratan kesehatan
 - c) Persyaratan pelatihan yang diikuti
 - d) Persyaratan lain yang spesifik terhadap teknis distribusi BBM.
- 2) Informasi yang perlu dicantumkan di dalam paspor pengemudi, yaitu berupa:
 - a) Data pengemudi (informasi personal pengemudi)
 - b) Catatan pelatihan yang diikuti pengemudi
 - c) Hasil pemeriksaan tahunan pengemudi
 - d) Nomor telepon darurat jika terjadi kondisi kritis
- 3) Aturan mengenai kewajiban dan keperluan penggunaan paspor pengemudi
- 4) Aturan mengenai perlakuan kebijakan ketika pengemudi tidak membawa paspor pengemudi ke lokasi operasional.
- 5) Aturan tertulis jika terjadi pelanggaran safety yang kritikal oleh pengemudi (pembekuan paspor, pencabutan paspor, dan lain-lain)

Prosedur pemberian paspor pengemudi ini menjadi penting artinya karena paspor pengemudi bagi awak AMT selain merupakan yang harus dipenuhi tetapi

paspor pengemudi ini juga menjadi alat kontrol untuk penerapan program K3, sehingga aturan mengenai paspor pengemudi harus diatur secara khusus ke dalam sebuah SOP yang harus ditetapkan, dipahami dan dilaksanakan secara konsekuen dari para pihak yang terkait dengan program K3.

d. Strategi, prosedur dan kegiatan monitoring pegemudi

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa strategi, prosedur dan kegiatan monitoring pegemudi belum dibakukan ke dalam prosedur yang jelas yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE sehingga program K3 belum dapat dikatakan memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian dan belum konsisten dalam kegiatan implementasinya karena kegiatan monitoring tidak efektif dan tidak ada aturan mengenai sanksi yang diberlakukan ketika ada pelanggaran keselamatan dari pengemudi.

Pemantauan dan pengukuran merupakan perangkat pemeriksaan kinerja aktual manajemen AMT dalam rangka memastikan kesesuaian strategi terhadap rencana kegiatan yang telah ditetapkan dalam tujuan dan sasaran program K3. Pemantauan terhadap karyawan yang dalam hal ini adalah AMT yang sedang bekerja dapat dilihat dari beberapa segi. Yang pertama adalah proses pekerjaannya apakah sesuai dengan prosedur operasi standar atau tidak. Kalau ada penyimpangan apa penyebabnya, kapan itu terjadi, dan apa yang sudah ditangani. Hal kedua adalah mengamati apakah semua AMT itu bekerja. Kalau ada yang tidak perlu diketahui siapa saja dan mengapa tidak bekerja. Tentunya juga tingkat kedisiplinan dan komitmen AMT. Yang ketiga adalah apakah selama bekerja terjadi konflik antara AMT dengan manajer atau antar AMT sendiri. Mengapa hal itu bisa terjadi dan apakah mengganggu proses pekerjaan dan hasilnya ataukah lancar-lancar saja. Oleh

sebab itu maka prosedur kegiatan pemantauan/*monitoring* AMT selayaknya mencantumkan hal-hal apa yang apa saja yang mungkin dilakukan untuk memantau para AMT melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam hal pemantauan AMT, perusahaan harus memiliki prosedur untuk :

- 1) Memantau karakteristik kunci operasi dan kegiatan yang dapat menyebabkan dampak lingkungan penting dan atau ketidak-taatan. Kebanyakan sistem pengukuran lingkungan yang efektif menggunakan kombinasi ukuran proses dan hasil yang diharapkan (outcome). Ukuran outcome melihat pada hasil dari suatu proses atau kegiatan, dalam hal AMT ini seperti jumlah kecelakaan dan tingkat keparahannya. Pemantauan lingkungan dibatasi pada karakteristik proses kunci dan berfokus pada sesuatu yang dapat dikendalikan.
- 2) Menelusuri kinerja (termasuk kemajuan untuk mencapai tujuan dan sasaran). Perusahaan harus mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran program K3 secara berkala, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada manajemen puncak. Untuk mengukur kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran, pilih indikator kinerja yang sesuai. Indikator kinerja dapat membantu organisasi memahami seberapa baik bekerjanya AMT dalam menyelesaikan program K3. Mulai dengan mengidentifikasi beberapa indikator kinerja yang sederhana dan mudah dipahami, objektif, dapat terukur, dan relevan dengan keperluan tujuan organisasi. Kumpulan data yang terdiri dari indikator kinerja dapat sangat membantu selama kaji ulang manajemen. Oleh karenanya, pilih indikator yang menyediakan informasi yang memudahkan manajemen puncak membuat keputusan tentang AMT.

3) Mengkalibrasi dan memelihara peralatan pemantauan. Salah satu komponen pemantauan dan pengukuran adalah kalibrasi peralatan, karena hasil pemantauan tidak dapat digunakan bila indikator hasil pada instrumen pemantauan atau alat ukur belum dikalibrasi. Perusahaan harus mengidentifikasi peralatan proses dan kegiatan yang benar-benar memberikan pengaruh terhadap kinerja lingkungan. Sebagai awal, perhatikan karakteristik proses kunci yang telah diidentifikasi terdahulu. Beberapa perusahaan menempatkan peralatan pemantauan penting pada program khusus kalibrasi dan perawatan pencegahan. Hal ini membantu memastikan pemantauan dilaksanakan dengan akurat, dan membuat karyawan peduli bahwa instrumen merupakan sangat penting bagi kegunaan pemantauan lingkungan. Dalam hal pemantauan AMT peralatan yang mungkin dapat digunakan dalam proses pemantauan ini misalnya : *GPS* dan *speed warning*.

4) Audit internal, secara periodik mengevaluasi pnaatan terhadap hukum dan peraturan yang dapat diterapkan. Sangatlah penting mengetahui status pnaatan peraturan organisasi secara teratur. Perusahaan harus memiliki suatu prosedur yang secara sistematis mengidentifikasi, memperbaiki, dan mencegah penyimpangan terhadap peraturan. Efektifitas proses penilaian pnaatan peraturan sebaiknya dipertimbangkan saat kaji ulang manajemen.

Prosedur pemantauan ini sebaiknya mencakup penelusuran dari penerapan pengendalian operasional, kinerja tujuan dan sasaran program, serta evaluasi pnaatannya. Selain itu perusahaan harus pula mengevaluasi secara berkala status pnaatan peraturan K3 yang dapat diterapkan. Bilamana

ditemukan ketidak-taatan, maka perusahaan harus melakukan tindakan koreksi/perbaikan dan pencegahan yang memadai.

Hasil pemantauan sebaiknya dianalisis dan dievaluasi secara periodik, serta sebaiknya dibandingkan dari waktu ke waktu untuk menetapkan keberhasilan dan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang perlu dikoreksi dan disempurnakan. Pemaparan dan evaluasi hasil pemantauan dapat dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik evaluasi, seperti *control chart*, *pareto diagram*, *histogram*, dan *scatter diagram*.

e. Strategi dan implementasi penetapan gaji pengemudi.

Dari hasil temuan diperoleh informasi bahwa strategi dan implementasi penetapan gaji pengemudi sudah ada dan sangat baik komposisinya tetapi belum ada prosedur yang baku dalam penetapan gaji yang dituangkan ke dalam Manual Prosedur QSHE. Dengan tidak adanya prosedur baku tentang penetapan gaji tersebut dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga walaupun saat ini kegiatan implementasi penetapan gaji sudah baik namun memiliki potensi untuk tidak konsisten dalam penerapannya karena tidak adanya acuan baku dalam penetapan gaji pengemudi.

Walaupun perusahaan memperoleh pasokan AMT melalui *outsourcing* namun perusahaan perlu memberikan rambu-rambu dalam bentuk prosedur dalam penetapan gaji AMT karena perusahaan berkepentingan dalam menjaga harmonisasi pelaksanaan kerja dan menjaga hubungan baik dengan AMT sebagai garda terdepan dalam pencapaian tujuan bisnisnya. Jika ada permasalahan dalam penggajian maka perusahaan akan dirugikan karena susana kerja menjadi tidak kondusif dan berpotensi munculnya masalah

keselamatan kerja. Dengan kata lain perusahaan harus memastikan bahwa pihak ketiga sudah melaksanakan sistem penggajian yang memadai dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku oleh karenanya untuk memastikan hal tersebut maka perusahaan perlu menyusun prosedur penetapan gaji bagi AMT yang nantinya harus diadopsi oleh perusahaan sebagai pemasok AMT, selain penetapan gaji prosedur ini harus mencakup pula tentang penghargaan (*reward*) lain yang mungkin diberikan kepada AMT.

Prosedur penetapan gaji bagi AMT yang harus ditetapkan oleh perusahaan paling sedikit harus mengatur tentang :

- 1) Paket gaji (remunerasi) pengemudi perlu ditetapkan dengan mempertimbangkan perilaku dan kinerja pengemudi. Paket remunerasi yang kompetitif bagi karyawan yang tdpad erdiri dari gaji bulanan, berbagai tunjangan dan fasilitas antara lain fasilitas perumahan, pensiun dan kesehatan sesuai peraturan yang berlaku dan secara rutin dievaluasi agar pergerakan gaji karyawan kompetitif dengan pasar.
- 2) Setiap pengemudi dimonitor dan diukur dalam ukuran spesifik dan diranking berdasarkan kedisiplinan dan kinerja keselamatannya yang akan menentukan.
- 3) Komposisi/prosentasegaji berdasarkan gaji pokok, kinerja performansi, kinerja keselamatan dan *benefit* lainnya.
- 4) Program penghargaan keselamatan kepada AMT sebagai bentuk *reward* lainnya selain gaji bagi AMT. Secara rutin, apresiasi kepada AMT yang berprestasi dalam mendukung pencapaian K3 harus diberikan. Pemberian penghargaan ini untuk memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi yang lebih baik di periode mendatang.

f. Strategi dan prosedur keselamatan pengemudi (AMT)

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa strategi dan prosedur keselamatan pengemudi (AMT) belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSHE, yang ada hanya kebijakan keselamatan pengemudi dalam hal kebijakan sabuk pengaman, telepon genggam serta obat-obatan dan alkohol sudah tertuang dalam manual QHSE (*Quality, Health, Safety, Environment*) dandapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga implementasi kebijakan keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan.

Perusahaan harus melakukan pengendalian bahaya dan resiko dari identifikasi faktorbahaya, identifikasi perilaku berbahaya, identifikasi kecenderungan tingkatbahaya dari masing-masing faktor dan perilaku, perubahan atau kendali yangdapat diimplementasikan pada setiap kasus bahaya/risiko, identifikasi *track record* (riwayat pekerjaan) para karyawan yang bertanggungjawab atas pelaksanaan program K3, yang dalam hal ini adalah AMT. Perusahaan juga harus melakukan *review* pelaksanaan sistem manajemen keselamatan dari segi peralatan dan seleksi kendaraan, prosedur perawatan kendaraan, menseleksi rute yang akan dilalui, membuat hasil tingkat kejadian kecelakaan dan analisis kecelakaan, penyesuaian jam kerja AMT, membuat aturan jika terjadi sesuatu yang gawat darurat, membuat dokumen tertulis yang menjamin setiap persyaratan dan kebijakan tertulis tentang penggunaan alkohol dan obat-obatan terlarang hingga prosedur mengenai batas kecepatan maksimum dan penggunaan sabuk pengaman, kebijakan manajemen dalam pembatasan batas jam kerja pengemudi, prosedur tentang rute yang ditempuh dan pelaksanaan aturan keselamatan, membuat data yang menunjukkan sosialisasi peraturan dan prosedur keselamatan bagi

seluruh AMT, membuat prosedur dan dokumentasi untuk melaksanakan analisa resiko guna mengidentifikasi bahaya sebelum pemberangkatan dan melaksanakan evaluasi manajemen resiko dan bahaya secara berkala.

Faktor manusia menjadi penyebab utama dalam kecelakaan lalu lintas di jalan raya, dan sebagian besar dari penyebab dari faktor manusia ini adalah kacaunya konsentrasi pada saat mengemudi. Hampir semua orang bisa mengemudi dengan mudah, namun tidak mudah mengemudi dengan aman.

Salah satu cara untuk memperoleh keselamatan, maka perlu adanya *personal margin of safety*, maksudnya adalah mempertimbangkan dan meluangkan waktu sesaat untuk memikirkan *margin for error* yang mungkin dapat terjadi yang disebabkan oleh faktor manusia dalam mengemudi.

Strategi yang dilakukan untuk mencapai keselamatan di jalan adalah *Search, Evaluate, Execute (SEE)*. *Search* artinya melihat/mencari *potential hazard* yang akan mengakibatkan pada kesulitan/kecelakaan (kendaraan yang muncul tiba-tiba dari sela-sela kendaraan lain). *Evaluate* adalah mengevaluasi bagaimana berinteraksi dengan resiko yang ada dan mempertimbangkan dampaknya. *Execute* berarti mengambil tindakan/keputusan yang diperlukan dengan cepat untuk memperoleh keselamatan yang maksimal (resiko yang paling kecil).

Berkendara atau mengemudi adalah kegiatan yang benar-benar harus dilakukan dengan serius dan penuh konsentrasi. Sejak mulai duduk di dalam mobil, menjalankan, hingga berhenti dan keluar dari kendaraan. Mengemudi adalah 100% *full time job*. Makanya perlu diketahui adanya prosedur selama berkendara agar setiap pengemudi bisa melakukan pekerjaannya dengan

baik dan benar, tujuannya tentu untuk menjaga keselamatan selama di jalan raya.

Secara umum prosedur bagaimana berkendara sebenarnya merupakan prosedur bagaimana berkendara yang aman dan selamat baik ketika sebelum berkendara (persiapan), pada saat berkendara, ketika terjadi kondisi berbahaya sampai kepada ketika berhenti atau beristirahat.

Prosedur keselamatan AMT harus diatur secara khusus karena barang yang diangkutnya termasuk dalam kategori berbahaya. Prosedur keselamatan AMT tersebut adalah mencakup hal-hal sebagai berikut :

- 1) Prosedur ketika akan memulai pekerjaan, yang terdiri dari :
 - a) Pemeriksaan perlengkapan AMT
 - b) Persiapan dokumen yang diperlukan selama melakukan kegiatan pengangkutan
 - c) Pemeriksaan kendaraan
- 2) Prosedur dalam memahami sifat barang yang diangkut
- 3) Prosedur jika terjadi kondisi darurat. Kondisi darurat yang dimaksud antara lain :
 - a) Kondisi darurat kecelakaan lalu lintas
 - b) Kondisi darurat kebakaran
 - c) Kondisi darurat tumpahan/kebocoran material yang diangkut
- 4) Prosedur pengemasan barang yang akan diangkut, terdiri dari :
 - a) Jenis tangki
 - b) Kondisi tangki
 - c) Kapasitas daya angkut
 - d) Pemeriksaan tangki

- 5) Prosedur pengelolaan kelelahan selama mengemudi (*Fatigue Management*) berisi tentang :
- Manajemen fisik untuk menghindari kelelahan
 - Prosedur istirahat
 - Prosedur cara mengatasi kelelahan
 - Prosedur penggunaan sabuk pengaman
 - Prosedur penggunaan telepon genggam
 - Prosedur penggunaan obat-obatan dan alkohol
- g. Strategi, prosedur dan kegiatan forum keselamatan pengemudi.

Dari hasil temuan di lapangan mengindikasikan bahwa strategi, prosedur dan kegiatan forum keselamatan pengemudi belum dituangkan dalam bentuk prosedur baku dalam Manual Prosedur QSHE dan dapat dikatakan program belum memiliki keunggulan, fisibilitas dan keserasian sehingga implementasi forum keselamatan pengemudi belum konsisten dilakukan dimana forum pengemudi yang ada sekarang ini bentuknya masih informal.

Penyelenggaraan program KL dirasakan tidak lagi hanya semata menggunakan pendekatan yuridis dimana karyawan (AMT) diwajibkan patuh terhadap norma-norma K3. Penyelenggaraan K3 saat ini menekankan aspek partisipatif agar AMT dalam penyelenggaraan K3 merasakan bahwa K3 itu merupakan kebutuhan.

Pembentukan forum pengemudi perlu dibentuk untuk bertukar pengalaman, berkomunikasi dan melibatkan pengemudi dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Forum pengemudi (AMT) ini perlu difasilitasi oleh perusahaan karena forum AMT ini akan sangat efektif dalam mengkampanyekan program K3 sekaligus sebagai ajang diskusi antar AMT dalam menanggapi dan menyikapi semua hal yang berhubungan dengan program K3.

Agar forum AMT ini dapat terbentuk sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya maka perlu disusun prosedur untuk mengatur pembentukan AMT ini secara formal agar kedudukan forum AMT dapat diakui secara legal oleh perusahaan. Dengan adanya *legal standing* dari forum AMT ini diharapkan forum AMT dapat memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan terutama dalam mencapai sasaran program K3 perusahaan.

Hal-hal yang perlu dituangkan dalam prosedur forum AMT ini antara lain adalah :

1) Tujuan pembentukan forum keselamatan AMT.

Tujuan pembentukan forum keselamatan AMT ini pada intinya adalah untuk mendukung terlaksananya program K3 perusahaan bukan untuk tujuan yang lain.

2) Ruang lingkup forum keselamatan AMT. Agar sesuai dengan tujuannya maka ruang lingkup forum keselamatan AMT perlu dipertegas dalam lingkup untuk bertukar pengalaman dan berkomunikasi antar AMT dalam mempromosikan program K3.

3) Tugas dan tanggung jawab pengurus forum keselamatan AMT. Organisasi AMT perlu diatur agar forum keselamatan AMT dapat berjalan dengan efektif dengan tugas dan wewenang yang jelas dari individu yang ditunjuk menjadi pengurus di dalam forum komunikasi AMT tersebut.

4) Tata cara pemilihan pengurus forum keselamatan AMT. Pengurus forum keselamatan AMT harus dipilih dengan tata cara yang benar dan disepakati oleh seluruh AMT agar pengurus AMT dapat berperan sebagaimana mestinya.

5) Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen resiko perjalanan :

Perencanaan manajemen resiko perjalanan belum disusun sesuai dengan kebutuhan sehingga strategi dan prosedur dalam manajemen resiko perjalanan tidak tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, hal ini menunjukan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

a) Prosedur rute perjalanan pengiriman belum ada sehingga strategi implementasinya tidak dapat uraikan dengan jelas yang mencerminkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya. Tidak adanya prosedur mengenai rute perjalanan ini disebabkan karena tidak adanya perencanaan dalam manajemen resiko perjalanan.

b) Identifikasi resiko dan batasan-batasan yang mungkin terjadi dalam rute perjalanan belum dapat diidentifikasi sesuai kebutuhan sehingga prosedur dan strategi di setiap rute perjalanan belum tersusun seharusnya untuk setiap rute perjalanan disusun strategi dan prosedur masing-masing karena setiap rute perjalanan memiliki potensi resiko yang berbeda, hal ini mencerminkan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena rute perjalanan ditentukan oleh pengalaman/kebiasaan pengemudi saja tidak mengacu kepada suatu aturan yang baku.

c) Strategi dan prosedur tentang tindakan-tindakan mitigasi tidak ada sehingga upaya yang seharusnya dapat diupayakan untuk mengurangi resiko menjadi tidak jelas sehingga program kurang memiliki fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 akibatnya kegiatannya dalam mitigasi resiko perjalanan belum konsisten dalam penerapannya.

6) Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kendaraan dan peralatan :

Sudah ada sistem untuk manajemen kendaraan dan peralatan tetapi belum diformalkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE, hal ini menunjukan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3 sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

a) Strategi dan prosedur spesifikasi kendaraan belum dituangkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QHSE walaupun dalam penerapannya sudah ada sistem yang mengatur spesifikasi kendaraan yang sesuai dengan peruntukannya tetapi karena belum ada prosedur baku maka kemungkinan tidak konsistennya penerapan sistem ini menjadi besar karena implementasi sistem belum dilengkapi acuan/prosedur baku, misalnya saja *manual book* mobil tangki belum dibuat dan lain-lain.

- b) Strategi dan prosedur pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi (*pre-trip inspection*) dan setelah pengiriman) dituangkan ke dalam prosedur formal di dalam manual prosedur QHSE sehingga penerapannya tidak konsisten, pemeriksaan selama ini hanya dilakukan hanya pada bagian-bagian tertentu saja tidak secara menyeluruh seharusnya ada intruksi kerja, daftar periksa harus tersedia mencakup komponen-komponen dan fungsi keselamatan pada kendaraan dan pengemudinya.
- c) Strategi dan prosedur program pemeliharaan belum dituangkan dalam manual prosedur QHSE, sehingga implementasinya tidak konsisten karena pemeliharaan yang dilakukan selama ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan.

7) Strategi, prosedur dan kegiatan dalam manajemen kontraktor:

Sudah ada sistem untuk manajemen kontraktor tetapi belum diformalkan strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QHSE, sehingga sistem yang ada belum sepenuhnya mengakomodir kebutuhan prosedur dalam manajemen kontraktor hal ini mengindikasikan kurangnya fisibilitas, keunggulan dan keserasian dengan tujuan program K3LL sehingga kegiatannya belum konsisten dalam penerapannya karena strategi belum dijabarkan secara lengkap ke dalam prosedur-prosedur sesuai dengan kebutuhannya

a) Prakuualifikasi kontraktor

Prosedur prakuualifikasi kontaktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan prakuualifikasi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program karena pemeriksaan awal

(prakuualifikasi) kontraktor dilakukan melalui *review* hasil kuisioner *self assessment* yang dilakukan oleh kontraktor yang hasilnya diragukan objektivitasnya.

b) Seleksi kontraktor

Prosedur seleksi kontaktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan seleksi kontraktor belum konsisten dengan tujuan program walaupun sudah ada penahapan dalam seleksi kontraktor yaitu penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi

c) Manajemen kinerja kontraktor

Prosedur manajemen kontaktor belum ada di dalam manual QHSE sehingga kegiatan manajemen kontraktor belum konsisten dengan tujuan program, seharusnya manajemen kinerja kontraktor dilakukan oleh melalui audit pihak ketiga agar objektif namun audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga dan penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak.

Dari hasil temuan di atas menunjukkan bahwa semua aspek yang dievaluasi pada evaluasi masukan (*input*) ini tidak memiliki prosedur (*SOP*) sesuai dengan ketentuan, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki strategi yang baku untuk mengimplementasikan program karena strategi berhubungan dengan gerak langkah yang akan diambil perusahaan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan, yang dalam hal ini adalah tujuan dan sasaran program K3. Implementasi strategi harus diatur sedemikian rupa ke dalam

sebuah prosedur baku (SOP) agar strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran program dapat terlaksana dengan baik.

Hill dan Jones, (2012:15) berpendapat yang pada intinya adalah bahwa agar strategi dapat berjalan dengan baik, hal sangat penting perlu diperhatikan adalah bahwa manajer tingkat harus membuat rencana strategis bukan hanya dalam konteks lingkungan yang kompetitif saat ini saja, tetapi juga untuk mencoba menemukan strategi terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang kompetitif di masa depan. Ini berarti bahwa *top management* perlu membuat perencanaan strategis yang tepat sebagai acuan dalam implementasi program K3, yang selanjutnya rencana strategis ini harus diterjemahkan ke dalam prosedur-prosedur kerja baku sebagai acuan pelaksanaannya yang sekaligus juga prosedur ini adalah untuk menjamin terlaksananya strategi yang ditetapkan demi tercapainya tujuan dan sasaran program.

Penyusunan SOP memberikan aturan-aturan tentang bagaimana dan apa yang boleh serta tidak boleh dilakukan selama bekerja atau selama ada di tempat kerja. Dengan menaati batasan-batasan yang ada, prekondisi tindakan tidak selamat dapat dihindari. Tidak adanya prosedur (SOP) dalam hal Manajemen AMT, Manajemen Resiko Perjalanan, Manajemen Kendaraan dan Peralatan serta Manajemen Kontraktor ini tidak terlepas dari kebijakan *outsourcing* AMT yang dilakukan perusahaan kepada pihak ketiga. *Outsourcing* di banyak perusahaan sudah tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Berbagai manfaat dapat dipetik dari melakukan *outsourcing*, seperti penghematan biaya, perusahaan bisa memfokuskan diri pada kegiatan utamanya, dan akses pada sumber daya yang tidak dimiliki oleh perusahaan. Kebanyakan organisasi

memilih *outsourcing* dengan tujuan dapat mengambil keuntungan dari *outsourcing* yaitu biaya rendah dan layanan berkualitas tinggi, selain itu *outsourcing* juga dapat membantu dalam memanfaatkan penggunaan sumber daya, waktu dan infrastruktur mereka dengan lebih baik. *Outsourcing* juga memungkinkan untuk mengakses modal intelektual, berfokus pada kompetensi inti, mempersingkat waktu siklus pengiriman dan mengurangi biaya secara signifikan. Dengan demikian, *outsourcing* merupakan strategi bisnis yang efektif untuk membantu meningkatkan bisnis perusahaan. Problematika mengenai *outsourcing* memang cukup bervariasi. Hal ini dikarenakan penggunaan *outsourcing* dalam dunia usaha di Indonesia kini semakin marak dan telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditunda-tunda oleh pelaku usaha, sementara regulasi yang ada belum terlalu memadai untuk mengatur tentang *outsourcing* yang telah berjalan tersebut.

Tujuan dari *outsourcing* AMT ini kepada pihak luar atau pihak ketiga secara umum menjawab tantang bisnis yang semakin kompetitif dan dibutuhkan fokus yang lebih tajam dalam pengelolaan bisnis, khususnya transportasi. Disamping adanya perintah "Khusus" dari *share holder* dan sifat bisnis yang sangat rentan dengan pengaruh sosial politik, oleh karena itu penting untuk dilakukan suatu langkah korektif dalam rangka menjaga kesinambungan bisnis agar lebih dapat bersaing.

Berdasarkan pasal 66 UU No.13 Tahun 2003 *outsourcing* dibolehkan hanya untuk kegiatan penunjang, dan kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Kesamaan interpretasi terhadap hal ini penting karena berdasarkan undang-undang ketenagakerjaan *outsourcing* hanya dibolehkan jika tidak menyangkut *core business*. Interpretasi yang diberikan undang-undang masih sangat terbatas dibandingkan dengan kebutuhan dunia usaha saat ini dimana

penggunaan *outsourcing* semakin meluas ke berbagai lini kegiatan perusahaan. Konsep dan pengertian usaha pokok atau *core business* dan kegiatan penunjang atau *non core business* adalah konsep yang berubah dan berkembang secara dinamis.

Untuk itu dalam melakukan *outsourcing* perlu diperhatikan bahwa bidang usaha yang akan di-*outsourcer* hendaknya merupakan bidang usaha yang bukan menjadi fokus utama perusahaan. Dalam hal ini bidang yang di-*outsourcer* adalah bidang penunjang (*support functions*) bagi kegiatan perusahaan, yang diharapkan akan lebih efisien jika dikerjakan oleh perusahaan pemberi jasa yang berspesialisasi pada bidang tersebut.

Salah satu bidang yang menjadi obyek *outsourcing* pada berbagai perusahaan adalah distribusi dan transportasi. Perusahaan memiliki pilar-pilar bisnis yang menjadi fokus utama. Transportasi bahan bakar minyak dan gas pada khususnya diperlukan dukungan SDM yang tidak saja hanya terampil tapi juga harus profesional karena supply dan distribusi ke SPBU-SPBU merupakan hajat nasional yang pelaksanaannya tidak boleh terganggu dalam kondisi apapun. Karena terganggunya supply ke SPBU akan menghentikan lajunya roda ekonomi secara keseluruhan dan ini merupakan bencana nasional yang tidak boleh terjadi. Ancaman dari Regulator terhadap gangguan supply ini sangat jelas. Disamping diputus perjanjian bisnisnya, perusahaan dapat diancam dengan tuduhan subversif, karena dianggap mengganggu stabilitas Negara. Bagi perusahaan yang bergerak pada bidang logistik, distribusi merupakan bidang kegiatan utama untuk memberikan pelayanan penyaluran bahan bakar minyak dan gas. Sebagai upaya melakukan *outsourcer* pada perusahaan yang memang ahli dalam bidangnya, dengan pertimbangan untuk meningkatkan efisiensi dan agi

perusahaan dapat lebih memfokuskan diri pada bidang usaha yang ditekuninya. Melalui *outsourcing*, perusahaan dapat memfokuskan segenap sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai misi organisasi, sehingga perusahaan mampu memberikan layanan terbaik pada konsumen. Selain itu, dengan *outsourcing* perusahaan juga dapat meningkatkan efisiensinya karena dikerjakan oleh pemberi jasa yang mempunyai spesialisasi pada bidangnya dan perusahaan dapat mengurangi biaya langsung dan biaya *overhead* pada bidang yang di-*outsourcer*.

Yang menjadi masalah adalah bahwa prosedur atau yang lebih dikenal dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) mengenai manajemen AMT yang di-*outsourcer* ke pihak ketiga belum tertuang di dalam dokumen apapun di perusahaan khususnya di dalam manual QHSE yang menjadi rujukan utama dalam implementasi program K3.

Banyak perusahaan memiliki keinginan untuk menerapkan *Standard Operating Procedure (SOP)* namun belum memahami kejelasan mengapa harus menerapkan SOP itu sendiri. Beberapa alasan yang melatarbelakangi mengapa perusahaan membutuhkan adanya SOP, antara lain :

1) Sebagai panduan dasar dari bekerja.

Dapat Anda bayangkan, bagaimana rasanya bekerja apabila dalam system dan mekanisme dalam pekerjaan di suatu perusahaan dijalankan tanpa aturan baku. Pasti suatu proses banyak dijalankan berdasarkan kebiasaan dan banyak menggantungkan diri kepada individu yang ada dalam perusahaan. Akibatnya, untuk menjamin suatu proses berjalan di dalam perusahaan, ketergantungan yang kuat akan suatu tahapan proses terhadap individu tertentu. Selain tidak dapat mengedepankan profesionalisme (pengukuran dari penilaian akan menjadi subyektif),

perusahaan akan sangat tergantung pada kapasitas dan emosi individu tersebut.

- 2) Sebagai dasar dalam pengembangan system manajemen sumber daya manusia.

Hal yang paling utama dalam pengembangan dalam system manajemen sumber daya manusia adalah penetapan terhadap uraian pekerjaan dari jabatan itu sendiri. Dalam beberapa hal, SOP dapat digunakan sebagai dasar dalam proses analisis jabatan.

- 3) Sebagai panduan dan melakukan proses pengukuran manajemen kinerja karyawan.

Dalam proses pengukuran terhadap kinerja karyawan, hal yang menjadi suatu prioritas kuat adalah bagaimana memastikan bahwa indikator tersebut dapat dinilai secara obyektif. Suatu proses penilaian yang tepat adalah proses penilaian yang secara system terakomodasi. Artinya tahapan dalam mengumpulkan bukti terhadap telah dilaksanakannya suatu aktivitas dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam bentuk format pencatatan baku yang ditetapkan dalam bentuk system operasional yang teraudit.

- 4) Sebagai alat untuk menjalankan Program Audit.

SOP itu sendiri adalah penyusunan skematis terhadap system yang kemudian digunakan sebagai dasar dari proses audit. Kadangkala dari kegiatan audit itu sendiri, baik audit internal maupun audit eksternal memberikan rekomendasi untuk dijalkannya SOP sebelum audit itu dijalankan.

- 5) Panduan untuk melakukan proses pelatihan.

Dalam setiap proses pelatihan, modul dan program pelatihan diberikan kepada peserta pelatihan untuk memastikan bahwa peserta latih dapat mengimplementasikan pekerjaan yang dijalankannya tersebut.

- 6) Panduan untuk menetapkan man power plan.

SOP dapat digunakan sebagai dasar perhitungan terhadap tingkat kebutuhan karyawan dalam suatu organisasi. Berdasarkan SOP yang ditetapkan tersebut maka dilakukan proses perhitungan terhadap beban kerja yang ada untuk kemudian melakukan pemetaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia.

- 7) Dasar terhadap pengembangan manajemen.

Dalam unit usaha dengan jenis retail, tersedianya SOP akan memberikan panduan dan dasar yang kuat untuk semakin mengembangkan strategi bisnis yang dijalankan untuk mengembangkan ekspansi bisnis dengan pengembangan strategi dari manajemen operasional.

- 8) Peningkatan nilai dari sumber daya manusia.

Kadangkala masih banyak orang yang memiliki persepsi yang salah terhadap faktor sumber daya manusia. Dalam suatu perusahaan, umumnya melihat sumber daya manusia sebagai bentuk beban biaya, dimana persepsi tersebut harus diubah. Dengan SOP, pemahaman tersebut akan hilang karena setiap manusia yang ada dalam organisasi memiliki nilai atau benefit yang terukur. Dimana pengembangan potensi dan penilaian terhadap kontribusi dapat dioptimalkan.

9) Awal Melangkah menuju Sistem ISO.

Dengan tersedianya SOP (*Standard Operating Procedure*) maka perusahaan yang bersangkutan sudah berada dalam status dan kondisi yang ideal untuk melakukan proses perjalanan menuju ISO series. Dalam beberapa hal, kebutuhan terhadap pengembangan sistem ISO adalah menyesuaikan antara Standar ISO yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan dokumentasi ISO. Salah satu kemudahan dari perusahaan yang sudah menerapkan Sistem ISO untuk mendapatkan sertifikasi ISO adalah sudah terbentuknya budaya perusahaan yang akan menunjang Sistem ISO yang dimaksud sehingga tingkat penerimaan dan pengelolaan system sudah dijalankan sesuai dengan standar persyaratan yang ditetapkan tersebut.

10) Kemudahan untuk perhitungan target penyelesaian pekerjaan.

Pada perusahaan yang telah memiliki target status penyelesaian pekerjaan pada setiap tahapan pekerjaan yang dijalankan tersebut. Satu hal yang harus dipastikan adalah alir proses pekerjaan yang jelas akan mempermudah suatu bisnis atau unit usaha untuk mengembangkan dan mengoptimalkan status dari penyelesaian pekerjaan. Salah satu prinsip penting yang dipegang dalam proses implementasi SOP adalah kesepakatan dan konsistensi dari individu pekerja ketika menyelesaikan masalah dalam status operasional perusahaan.

11) Budaya kerja yang tinggi.

Dalam pengerjaan proyek terhadap implementasi pekerjaan yang dijalankan di lapangan memastikan bahwa sistem operasional dijalankan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah

ditetapkan dalam organisasi yang dimaksud. Kesepakatan yang diformalkan dalam bentuk SOP tersebut dapat digunakan untuk menjaga batasan profesionalisme dalam menjalankan status pekerjaan yang ada.

12) Implementasi *Service Excellent*.

Penerapan terhadap pengembangan implementasi yang berkaitan dengan pemenuhan standar kepuasan pelanggan digunakan untuk melakukan proses operasional terhadap status sinergis dengan standar kebutuhan pelanggan. Hal yang sangat menarik untuk diperhatikan, bahwa kepuasan pelanggan bukanlah menjadi suatu bentuk tanggung jawab pribadi dari pihak *Marketing* saja, melainkan seluruh elemen yang ada dalam organisasi. Menjadi nilai yang sangat penting apabila mulai dari satuan kerja yang paling sederhana sekalipun untuk mengembangkan konsep kepuasan pelanggan dan pelayanan.

13) Pengembangan Aspek *Leadership*.

SOP akan sangat membantu dalam memastikan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan detail pekerjaan yang sudah ditetapkan dalam format *Job Description*. Akibatnya, setiap individu yang berada dalam organisasi akan dilatih untuk lebih mengoptimalkan sistem operasional yang tersedia dalam pekerjaan yang ada. Bagaimana seorang individu karyawan akan dilatih untuk mengembangkan konsep dari *leadership* yang dimiliki oleh individu itu sendiri.

- 14) Memudahkan *traceability* (penelusuran) dari data perusahaan itu sendiri.

SOP akan membuat setiap tahapan proses dapat tercatat dan mudah untuk dilakukan proses penelusuran untuk memastikan bahwa setiap dokumen atau tahapan proses yang dijalankan dapat dipelajari dan teridentifikasi. Sehingga apabila ditemukan permasalahan yang terkait dengan output proses maka akan dapat teridentifikasi asal muasal permasalahan tersebut untuk kemudian ditetapkan pemecahan terhadap permasalahan yang ada tersebut.

SOP banyak diimplementasikan terutama di perusahaan, lembaga atau organisasi yang memerlukan kualitas pekerjaan sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu SOP dapat juga digunakan sebagai standar kualitas untuk menuju ke standar internasional (ISO). Penulisan dokumen dalam SOP perlu diterapkan untuk menghasilkan sistem kualitas dan teknis yang konsisten dan sesuai dengan kebutuhan dan untuk mendukung kualitas data informasi pada perusahaan. Penerapan SOP ini akan membantu perusahaan untuk mempertahankan kualitas control dan kualitas proses sehingga membawa perusahaan untuk tetap bertahan di persaingan dunia bisnis.

Keteraturan dan kesistematikan dari prosedur ini akan memudahkan antar satuan kerja yang ada dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya. Hubungan timbal balik yang lancar akan mewujudkan keseimbangan kerja yang baik bagi karyawan dan mewujudkan performansi yang handal. Konsistensi terhadap system dapat terjamin meskipun kunci utama pemegang kerja resign maupun digantikan dengan orang lain. Peraturan tertulis SOP memudahkan seseorang melakukan suatu kerja dengan selamat tanpa adanya

masalah terhadap keselamatan diri atau pun pada peralatan yang di gunakan tanpa bantuan orang lain.

Tujuan utama dari penerapan SOP adalah agar tidak terjadi kesalahan dalam pengerjaan suatu proses kerja yang dirancang dari SOP. Dari setiap teori telah dikemukakan, diketahui bahwa tujuan dari SOP adalah untuk memudahkan dan menyamakan persepsi semua orang yang mememanfaatkannya dan untuk lebih memahami setiap langkah kegiatan yang harus dilaksanakannya. Adapun tujuan - tujuan dari SOP antara lain sebagai berikut :

- 1) Agar pekerja dapat menjaga konsistensi dalam menjalankan suatu prosedur kerja.
- 2) Agar pekerja dapat mengetahui dengan jelas peran dan posisi mereka dalam perusahaan.
- 3) Memberikan keterangan atau kejelasan tentang alur proses kerja, tanggung jawab, dan staff terkait dalam proses tersebut.
- 4) Memberikan keterangan tentang dokumen - dokumen yang dibutuhkan dalam suatu proses kerja.
- 5) Mempermudah perusahaan dalam mengetahui terjadinya inefisiensi proses dalam suatu prosedur kerja.

Jika SOP dijalankan dengan benar maka perusahaan akan mendapat banyak manfaat dari penerapan SOP tersebut, adapun manfaat dari SOP adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan penjelasan tentang prosedur kegiatan secara detail dan terinci dengan jelas dan sebagai dokumentasi aktivitas proses bisnis perusahaan.
- 2) Meminimalisasi variasi dan kesalahan dalam suatu prosedur operasional kerja.
- 3) Mempermudah dan menghemat waktu dan tenaga dalam program training karyawan.

- 4) Menyamaratakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh semua pihak.
- 5) Membantu dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap setiap proses operasional dalam perusahaan.
- 6) Membantu mengendalikan dan mengantisipasi apabila terdapat suatu perubahan kebijakan.
- 7) Mempertahankan kualitas perusahaan melalui konsistensi kerja karena perusahaan telah memiliki sistem kerja yang sudah jelas dan terstruktur secara sistematis.

Kesalahan pembuatan SOP dapat menyebabkan hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan menjadi tidak maksimal. Pembuatan SOP harus mengikuti prosedur dan langkah-langkah yang sudah teruji dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) SOP harus ditulis dan menjelaskan secara singkat langkah demi langkah, fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah
- 2) Tampilan SOP harus mudah dibaca dan dimengerti dengan cepat dan berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya
- 3) Menggunakan kata kerja dalam kalimat aktif bukan kalimat pasif. Pembaca SOP diharapkan melakukan sesuatu bukan mengharap melakukan sesuatu.
- 4) Menggunakan pernyataan positif, bukan pernyataan negatif.
- 5) Menggunakan instruksi yang singkat dan jelas dalam satu kalimat.
- 6) Spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya, mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan dan harus ada pengecualian yang seminimum-minimumnya terhadap peraturan
- 7) Pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu dan mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu.

- 8) Pembagian tugas tepat dan memberikan pengawasan yang terus menerus atas pekerjaan yang dilakukan.
- 9) Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus memajukan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan.
- 10) Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum

SOP dibuat untuk lingkungan kerja tertentu tergantung pada kondisi dan prosedur kerja yang sedang berlangsung. SOP sebaiknya tidak dibuat oleh satu orang tapi sekelompok orang (tim) yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang cukup dalam bidang pekerjaan di lingkungannya. Pembuatan SOP ini melibatkan beberapa pihak diantaranya sebagai berikut :

- 1) *Pengurus Operasi (Operation Manager)*

Pengurus Operasi akan mengarahkan seseorang penulis SOP untuk membuat SOP dengan menyediakan garis panduan. Pengurus operasi juga mengkaji semua prosedur yang digunakan sekurang-kurangnya sekali setahun bergantung kepada keadaan.

- 2) *Penulis SOP (Procedure Writer)*

Procedure Writer akan membuat SOP tersebut.

- 3) *Manajer Kualitas (Quality Manager)*

Manajer Kualitas akan memahami dan merupakan orang yang bertanggungjawab meluluskan prosedur tersebut.

- 4) *Pengguna/pekerja (User)*

Pengguna akan melaksanakan prosedur tersebut.

Tahap penting dalam penyusunan standar operasional prosedur adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja.

- 1)

2) Analisis sistem dan prosedur kerja.

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasi fungsi - fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan, bekerja, berfungsi atau bergerak secara harmonis yang ditopang oleh sejumlah prosedur yang diperlukan, sedang prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana untuk menangani pekerjaan yang berulang dengan cara seragam dan terpadu.

3) Analisis Tugas.

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan, karena itu analisa tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Analisa tugas diharapkan dapat memberikan keterangan mengenai pekerjaan, sifat pekerjaan, syarat pejabat, dan tanggung jawab pejabat. Di bidang manajemen dikenal sedikitnya 5 aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas yaitu :

- a) Analisa tugas, merupakan penghimpunan informasi dengan sistematis dan penetapan seluruh unsur yang tercakup dalam pelaksanaan tugas khusus.
- b) Deskripsi tugas, merupakan garis besar data informasi yang dihimpun dari analisa tugas, disajikan dalam bentuk terorganisasi yang mengidentifikasi dan menjelaskan isi tugas atau jabatan tertentu. Deskripsi tugas harus disusun berdasarkan fungsi atau posisi, bukan individual; merupakan dokumen umum apabila

terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama, dan mengidentifikasi individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyetujui terhadap wewenang dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.

- c) Spesifikasi tugas, berisi catatan-catatan terperinci mengenai kemampuan pekerja untuk tugas spesifik
- d) Penilaian tugas, berupa prosedur penggolongan dan penentuan kualitas tugas untuk menetapkan serangkaian nilai moneter untuk setiap tugas spesifik dalam hubungannya dengan tugas lain
- e) Pengukuran kerja dan penentuan standar tugas merupakan prosedur penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas dan menetapkan ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat pelaksanaan pekerjaan.

Melalui analisa tugas ini tugas-tugas dapat dibakukan, sehingga dapat dibuat pelaksanaan tugas yang baku. Setidaknya ada dua manfaat analisis tugas dalam penyusunan standar operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

4) Analisis prosedur kerja.

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkah-langkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur diperoleh dengan merencanakan terlebih dahulu bermacam-macam langkah yang dianggap perlu untuk melaksanakan

pekerjaan. Dengan demikian prosedur kerja dapat dirumuskan sebagai serangkaian langkah pekerjaan yang berhubungan, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara tertentu dan dianggap baik untuk melakukan suatu keseluruhan tahap yang penting.

Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alur (flow chart) dari aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kritis ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedur - prosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur-prosedur kerja yang telah terstandarisasi. Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan tujuan organisasi sebab prosedur memberikan beberapa keuntungan antara lain memberikan pengawasan yang lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan; mengakibatkan penghematan dalam biaya tetap dan biaya tambahan; dan membuat koordinasi yang lebih baik di antara bagian-bagian yang berlainan.

Perubahan SOP dapat dilakukan apabila terjadi perubahan kebijakan Pemerintah atau SOP dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan masyarakat dan sudah tidak dapat mewakili kondisi di lapangan maka perlu dilakukan revisi atau perbaikan SOP yaitu dengan perubahan atau hanya penyesuaian. Perubahan SOP dilakukan melalui proses penyusunan SOP baru sesuai tata cara yang telah dikemukakan. Untuk itu, penggunaan SOP perlu ditinjau ulang dan dikuatkan oleh manajemen, khususnya oleh supervisor langsung.

Terdapat tujuh langkah untuk mendeskripsikan suatu metode agar dapat membuat suatu bentuk SOP yang baik dan benar, sehingga mudah untuk dipahami oleh pengguna SOP tersebut. Berikut adalah tujuh langkah untuk membuat SOP yang baik dan benar.

1) Perencanaan tujuan awal pembuatan SOP.

Dengan adanya tujuan yang ingin dicapai, pihak manajemen dapat menyusun langkah - langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, serta dapat mengetahui dan mengevaluasi keberhasilan dari penerapan SOP tersebut.

2) Perancangan awal.

Jika bentuk SOP yang akan digunakan adalah *simple steps*, *hierarchical steps* atau *graphic format*, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah membuat tahapan dari proses yang ada dan yang harus dijalankan. Jika bentuk SOP yang akan digunakan adalah flowchart, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menentukan permasalahan yang akan diselesaikan.

3) Evaluasi Internal.

Setelah rancangan awal dibuat, sebaiknya rancangan tersebut dievaluasi oleh seluruh anggota perusahaan yang terlibat sehingga dapat diketahui kekurangan serta kesalahan yang terdapat pada rancangan awal tersebut dan kemudian meminta saran, kritik dan usulan yang membangun. Dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan yang terlibat dalam SOP tersebut, maka proses penahaman dan penerapan akan berjalan dengan lebih mudah.

4) Evaluasi Eksternal.

Pada tahap evaluasi eksternal, dibutuhkan tim penasehat yang berasal dari luar perusahaan untuk

menilai rancangan yang telah dibuat dan memberikan saran, kritik dan usulan yang dapat membangun pembuatan SOP tersebut. Pihak eksternal dari perusahaan tentu dapat menilai rancangan dengan lebih objektif, dikarenakan mereka tidak terlibat langsung dalam proses penerapan SOP.

5) Pengujian.

Tahap pengujian dilakukan untuk mengetahui SOP yang dibuat telah sesuai dengan standard yang ditetapkan oleh pihak manajemen dan kemudian hasil pengujian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam melakukan perbaikan dan pengembangan.

6) Perbaikan.

Setelah dilakukan tahap pengujian, dapat diketahui kekurangan dan kesalahan dalam SOP yang telah dibuat dan kemudian dapat segera dilakukan perbaikan sehingga SOP dapat berjalan dengan lebih maksimal. Pada tahap ini juga dapat dilakukan pelatihan bagi para pekerja agar dapat memanfaatkan SOP sebagai alat bantu untuk mempermudah mereka dalam menjalankan pekerjaan.

7) Pengaplikasian.

Setelah SOP telah selesai dibuat dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan, kemudian dilakukan pengaplikasian di seluruh divisi dalam perusahaan sehingga tujuan awal yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan maksimal.

Hasil evaluasi input terhadap program K3 menguatkan pendapat dari peneliti lain yaitu Luckyta dan Partiwu yang intinya adalah bahwa penyebab dari *unsafe behaviour* pekerja adalah kurangnya fungsi kontrol

manajemen karena tidak adanya peraturan (prosedur) yang tegas, berdasarkan hasil evaluasi input program K3 berkaitan dengan strategi, prosedur dan kegiatan terkait Program K3 dalam hal Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM (Manajemen Awak Mobil Tangki/Pengemudi; Manajemen Risiko Perjalanan; Manajemen Kendaraan dan Peralatan; dan Manajemen Kontraktor) menunjukkan bahwa strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM kurang lengkap, sudah ada sistemnya tetapi belum diformalkan menjadi strategi dan prosedur yang tertuang dalam Manual Prosedur QSHE. Kurang lengkapnya prosedur-prosedur ini mengakibatkan strategi tidak dapat diterapkan dengan baik karena masih ada prosedur yang belum disusun sesuai dengan kebutuhannya.

Tidak adanya strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM secara formal di dalam Manual Prosedur QHSE menyebabkan fungsi pengawasan dalam implementasi program K3LL menjadi rendah karena kegiatan program tidak dapat diukur efektivitasnya, adanya kecelakaan kerja yang dialami AMT salah satunya diakibatkan karena tidak adanya strategi dan prosedur Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi pengiriman BBM secara formal di dalam Manual Prosedur QHS tersebut, dengan demikian berdasarkan hasil temuan kajian evaluasi input pada program K3 dapat diartikan bahwa kondisi tidak selamat yang menyebabkan kecelakaan kerja diakibatkan oleh tidak adanya strategi dan prosedur program secara formal sehingga implementasi program tidak dapat diawasi karena tidak adanya acuan dalam implementasi program dengan demikian dapat dihipotesakan bahwa keberadaan strategi dan prosedur kegiatan program K3 menentukan keberhasilan implementasi program K3.

C. Evaluasi Process: Proses Pelaksanaan Program K3

Evaluasi process dilakukan untuk menilai bagaimana program diimplementasikan dan dilaksanakan, apakah prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan yang menjadi masukan program telah dijalankan sesuai dengan yang telah direncanakan. Implementasi prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan program harus dijalankan secara efektif dan dengan menggunakan sumber daya yang efisien, bilamana perlu dapat dilakukan modifikasi prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan tersebut.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Process :

a. Manajemen AMT (Pengemudi) yang meliputi :

1) Perekrutan Pengemudi

Bagaimana kebijakan perekrutan dipahami dan diperbaharui, proses perekrutan dan penetapan persyaratan calon pengemudi.

2) Paket Gaji Pengemudi

Proses penetapan gaji dan evaluasi pengemudi sebagai pertimbangan untuk kenaikan gaji selanjutnya, komposisi paket dan ada tidaknya program *reward* bagi pengemudi terbaik.

3) Pelatihan pengemudi

Proses identifikasi kebutuhan pelatihan dan evaluasi pelatihan, kompetensi instruktur pelatihan, program pelatihan, keberadaan *matrix training* dan materi pelatihan tentang peraturan perundang-undangan yang, catatan pelaksanaan pelatihan dan *safety training* yang dijalankan oleh perusahaan.

4) Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi

Proses pemberian paspor pengemudi dan implementasi paspor pengemudi serta bagaimana sanksi yang diberikan jika terjadi pelanggaran *safety* yang kritikal oleh pengemudi.

5) Pemantauan Pengemudi

Proses untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja pengemudi dengan selamat dan

bagaimana respon terhadap pengemudi yang melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas

6) Kebijakan Sabuk Pengaman

Bagaimana standard an prosedursabuk pengaman dijalankan serta proses pengawasan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpangnya dan pelaksanaan pemeriksaan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu.

7) Kebijakan Telepon Genggam

Implementasi prosedur *engine on - phone off* dan penetapan metode untuk monitoringnya.

8) Kebijakan Obat-obatan dan Alkohol

Aktivitas *spot check* kepada pengemudi dan proses penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran yang terjadi.

9) Forum Pengemudi

Proses pembentukan forum pengemudi untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dari sopir berkinerja terbaik dan lain sebagainya.

b. Manajemen Resiko perjalanan

Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan, termasuk perjanjian dengan para sopir untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk memitigasinya.

c. Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan

Pelaksanaan tentang aturan spesifikasi, pemeriksaan dan pemeliharaan/perawatan kendaraan (termasuk ban) dan pedoman alat keselamatan.

d. Manajemen Kontraktor yang meliputi :

1) Sistem Manajemen Kontraktor

Proses monitoring kinerja HSE kontraktor proses penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement, lingkup pemberlakuan program manajemen kontraktor dan bagaimana kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor)

2) Tahapan Manajemen HSE Kontraktor

Proses pemenuhan program manajemen HSE kontraktor, proses penetapan perangkat mobil dan transportasi sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor, dan bagaimana tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE mobil dan transportasi.

3) Vetting & Seleksi

Proses vetting & seleksi untuk memilih kontraktor lama atau yang baru, *updating register* kontraktor, pemberitahuan ekspektasi HSE, *self assessment*, penyusunan Informasi yang tersedia serta pembuatan keputusan seleksi.

4) Penggabungan

Ada tidaknya prosedur penggabungan kontraktor dengan manajemen mobil dan transportasi, proses penunjukan *Contractor Account Manager (CAM)* untuk membimbing proses, peran CAM, program pelatihan khusus untuk CAM dan cakupan aktivitas dalam hubungan antar manajemen.

5) Audit Kontraktor

Proses pelaksanaan audit kontraktor, penggunaan pendekatan analisis statistik dalam penilaian kontraktor dengan resiko rendah, jenis audit yang dilakukan, prioritas audit dan *knowledge management*.

6) Pengawasan dan Evaluasi Kerja

Proses penilaian jangka pendek terhadap kontraktor, dokumentasi evaluasi kinerja dan hasil audit, *feedback* ke kontraktor untuk rekomendasi tindakan perbaikan, pelaporan kinerja bulanan oleh kontraktor ke CAM, review performansi setelah kontrak untuk kelanjutan pekerjaan di masa akan datang dan dokumentasi perubahan status kontraktor

2. Hasil Evaluasi Process :

a. Manajemen AMT (Awak Mobil Tangki)/Pengemudi :

- 1) Kebijakan tertuang dalam Manual QHSE dan buku saku tetapi bukti dipahami tidaknya oleh pengemudi tidak ada (perusahaan melakukan outsourcing) seharusnya kebijakan selalu *update* dan dipahami departemen terkait hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen kurang sesuai dengan ketentuan. Khusus untuk pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam Manual QHSE karena tidak adanya prosedur itu maka prosedur tidak dijalankan dan tidak selalu *update*. Persyaratan sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam *database* yang terintegrasi sehingga tidak ada deskripsi yang lengkap dan jelas tentang persyaratan calon pengemudi. Selama ini perusahaan melakukan *outsourcing* kepada pihak ketiga sehingga proses rekrutmen penngemudi tidak dilakukan seacara langsung oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa proses pelaksanaan perekrutan pengemudi belum dilakukan sesuai dengan ketentuan yang seharusnya seperti yang tertuang dalam Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Skid Tank LPG yang dikeluarkan oleh Pertamina sebagai kepanjangan tangan dari pemerintah sebagai produsen tunggal BBM yang dijadikan acuan dalam

rekrutmen pengemudi armada BBM dan LPG yang juga harus dipatuhi oleh pihak yang menjalankan operasional distribusi BBM. Seharusnya ketentuan tentang rekrutmen pengemudi seperti yang teruang dalam Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Skid Tang LPG yang dikeluarkan oleh Pertamina tersebut diformalkan sebagai prosedur baku sebagai acuan pelaksanaan program K3 sekalipun rekrutmennya dilakukan oleh pihak ketiga (*outsourer*) sehingga pelaksanaan rekrutmen pengemudi dapat dipastikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun demikian rekrutmen pengemudi sudah memenuhi dengan kriteria sebagai berikut :

- 2) Personal :
 - a) Umur (25-45 tahun)
 - b) SIM/Perijinan (masih berlaku dan sesuai jenis kendaraan)
 - c) Berbadan sehat (fungsi anggota tubuh untuk kepentingan mengemudi dalam kondisi normal)
 - d) Dapat membaca dan menulis
- 3) Pengalaman :
 - a) Pengalaman (minimal 3 tahun mengemudi pada jenis kendaraan yang sama)
 - b) Pekerjaan sebelumnya (bebas dari tindakan kriminal dan pelanggaran disiplin)
- 4) Keterampilan dan pengetahuan :
 - a) Tes mengemudi di jalan oleh penguji yang ditetapkan kompetensinya
 - b) Tes pengetahuan (mengenai lalu lintas terkait truk tangki BBM dan skid tank LPG)
- 5) Kesehatan dan masa percobaan
 - a) Lulus psikotes yang dilakukan oleh pihak independen

- b) Lulus masa percobaan
- c) Lulus pemeriksaan kesehatan yang relevan dengan keputusan penuh layak tidaknya untuk mengemudi ada pada dokter perusahaan
- d) Dokumentasi rekrutmen : disimpan di database pribadi pengemudi setelah proses seleksi dan pelatihan

Walaupun rekrutmen pengemudi sudah dilakukan sesuai dengan kriterianya tetapi database per-pengemudi tidak ada

- b) Paket gaji pengemudi :
 - 1) Proses penetapan gaji pengemudi sesuai dengan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dan memenuhi UMR bahkan lebih tinggi dari pengemudi transporter lainnya
 - 2) Hasil monitoring dan pengukuran kinerja dan analisa performansi yang dimonitor dan diukur dalam ukuran spesifik secara statistik sbagai acuan pemberian upah tidak dapat diungkapkan meskipun sudah mempertimbangkan kinerja keselamatan dari penilaian aspek kelelahan pengemudi sehingga performansi pengemudi tidak dapat diukur secara jelas
 - 3) Komposisinya sudah memenuhi prosentase bahkan ada yang lebih, komposisi gaji berupa 35% gaji pokok, 25% benefit, 25% kinerja performansi dan 25% kinerja keselamatan.
 - 4) Belum ada program penghargaan keselamatan kepada pengemudi terbaik secara periodik.
- c) Proses pelatihan pengemudi belum ditangani dengan baik karena tidak adanya prosedur yang jelas mengenai pelatihan pengemudi ini, yaitu :

- 1) Tidak ada identifikasi kebutuhan pelatihan bagi pengemudi karena kebutuhan pelatihan sifatnya menunggu permintaan dari PTC (*Personal Training Center*) yang programnya disesuaikan dengan kapasitas, sehingga rencana pelatihan dan realisasinya tidak terjadwal dengan baik. Seharusnya identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan dan dievaluasi secara periodic.
- 2) Instruktur Pelatihan harus kompeten dan dievaluasi namun kompetensi Instruktur Pelatihan tidak jelas karena tidak ada daftar dan kualifikasi Instruktur Pelatihan yang jelas Instruktur Pelatihan dari internal maupun eksternal
- 3) Pelatihan harusnya dilakukan secara terprogram tetapi kenyataannya program pelatihan dilakukan dengan melakukan penyesuaian dengan kapasitas dan efektifitas pelatihan tidak dapat diukur dengan pasti apakah pelatihan yang dilakukan efektif atau tidak pelaksanaannya karena tidak ada bukti dokumentasi review terhadap pelatihan yang dilakukan baik pelatihan yang dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal
- 4) Tidak terdapat matriks pelatihan padahal idealnya materi pelatihan diidentifikasi melalui matriks pelatihan untuk menentukan pelatihan apa yang harus diberikan, siapa pelatuhnya, kapan waktunya dan berapa kali harus diberikan.
- 5) Materi pelatihan yang diberikan baru terbatas pada pelatihan yang sifatnya teknis yaitu pelatihan keselamatan dalam mengemudi, pengenalan lokasi pelanggan dan penanganan produk tetapi pelatihan mengenai peraturan perundang-undangan dan standar yang relevan dengan pekerjaan belum diberikan.

- 6) Pengelolaan pelatihan pada dasarnya sudah cukup baik dilakukan karena sudah ada petugas yang ditunjuk untuk mengkoordinir dan mengelola ketentuan pelatihan dan memelihara catatan pelatihan tetapi pengelolaannya perlu diperbaiki dalam hal identifikasi kebutuhan pelatihan, penjadwalan/perencanaan pelatihan, penyediaan materi pelatihan, penunjukkan pelatih serta review efektivitas pelatihan.
- 7) *Safety training* harus dijalankan oleh perusahaan tetapi belum ada bukti pemenuhan yang menyatakan 100% *safety training* dilakukan dan dievaluasi oleh perusahaan

d. Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi :

- 1) Proses pemberian perijinan (paspor) pengemudi belum dilaksanakan sesuai dengan yang seharusnya. Setiap pengemudi yang telah lulus pelatihan harus diberikan paspor/ijin pengemudi hanya saja paspor pengemudi tidak dibagikan kepada awak mobil tangki (AMT).
- 2) Paspor pengemudi hanya mencantumkan informasi data personal pengemudi serta catatan training saja belum mencantumkan informasi pengemudi sesuai ketentuan yaitu berupa informasi tentang rincian pelanggaran, hasil pemeriksaan kesehatan tahunan serta nomor telepon darurat
- 3) Selama bekerja hampir semua AMT tidak membawa paspor pengemudi padahal paspor tersebut harus selalu dibawa pengemudi ketika menjalankan tugasnya.
- 4) Masih ada toleransi bagi yang tidak membawa paspor padahal aturannya lokasi operasi mobil tangki hanya boleh dimasuki oleh pengemudi yang berpaspor.

- 5) Selain itu belum ada aturan tertulis jika terjadi pelanggaran keselamatan yang kritikal oleh pengemudi sehingga belum pernah ada pencabutan paspor dari pihak yang berwenang ketika terjadi pelanggaran oleh pengemudi

e. Pemantauan pengemudi :

- 1) Proses monitoring pengemudi belum efektif dilakukan karena frekuensi monitoring belum menjamin adanya efektifitas dalam monitoring pengemudi (*speed warning* dan *GPS* belum ada). Seharusnya ada mekanisme pemantauan perilaku dan kinerja pengemudi yang diatur dalam suatu prosedur untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi dengan selamat
- 2) Dalam hal sanksi jika pengemudi melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas hanya dilakukan dilakukan mutasi dengan memberikan surat mutasi bagi pengemudi yang melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas, tidak ada sanksi yang diberlakukan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

f. Kebijakan sabuk pengaman :

- 1) Sabuk pengaman untuk pengemudi dan penumpang harus memiliki konfigurasi *3-point configuration* atau gulungan inersia dan diutamakan uji *performance* dalam meredam kecelakaan, hal ini sudah dilakukan sesuai standar.
- 2) Pengawasan regular di jalan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpangnya tidak ada karena belum dilakukan pengawasan regular untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman.

- 3) Pemeriksaan harian harus dilakukan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktunamun kenyataannya pemeriksaan sabuk pengaman belum termasuk kedalam checklist pemeriksaan harian mobil tangki.

g. Kebijakan telepon genggam :

- 1) Penetapan kebijakan *engine on - phone off* sudah ada tetapi implementasinya belum baik misalnya peringatan tentang *engine on - phone off* tersebut belum terpasang di *dashboard* kendaraan.
- 2) Penetapan metode yang sesuai untuk monitoring kepatuhan terhadap kebijakan tersebut harus sudah ditetapkan tetapi kenyataannya metode monitoring yang digunakan hanya dilakukan pada saat *safety briefing/safety talk*.

h. Kebijakan obat terlarang dan alkohol :

- 1) Aktivitas *spot check* secara random kepada pengemudi sudah dilakukan secara random (10% dari pengemudi) setiap bulan namun perlu ditambah kebijakan *spot check* jika terdengar isu atau ada potensi muncul isu penyalahgunaan obat-obatan dan alkohol (semacam sidak)
- 2) Penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran kebijakan tersebut harus ada tetapi bobot sanksi jika terjadi pelanggaran tidak dijelaskan secara gamblang

i. Forum Pengemudi

Forum Pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal. Harus dibentuk untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempromosikan kinerja keselamatan termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dari sopir berkinerja terbaik dan lain sebagainya forum pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal karena tidak ada dalam peraturan

perusahaan sehingga perlu difasilitasi pembentukan forum pengemudi secara formal untuk bertukar pengalaman, berkomunikasi dan melibatkan pengemudi dalam mempromosikan kinerja keselamatan agar dapat mengantisipasi potensi konflik yang mungkin akan muncul sehingga bisa secara dini diselesaikan dengan *win-win solution*.

j. Manajemen Resiko Perjalanan

- 1) Semua rute untuk pelanggan harus dibahas detail dengan mempertimbangkan kendala dan risiko yang terkait dengan rute tersebut namun tidak ada perencanaan manajemen risiko perjalanan untuk rute pengangkutan material berbahaya berupa informasi dan peraturan dari pihak yang berwenang, perlu dimintakan informasi seperti dari kepolisian, BMKG, DLLAJR, pemda maupun pihak lain yang relevan, termasuk identifikasi risiko dan batasan-batasan jalan terowongan dan jembatan serta daerah-daerah yang rawan bencana longsor, banjir dan konflik sosial dan lain-lain.
- 2) Kartu rute (*route card*) untuk rute tertentu yang diputuskan harus dibuat, yang menyoroti bahaya tetapi tidak ada penetapan kartu rute (*route card*) sehingga tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan.
- 3) Kartu rute mencakup rincian tentang tempat istirahat yang disetujui dan tempat-tempat penting seperti pemadam kebakaran dan rumah sakit sepanjang rute tersebut tetapi sampai saat ini tidak ada kartu rute yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 4) Informasi detail dari kartu rute dan rencana pencegahan harus dikomunikasikan kepada pengemudi yang bersangkutan selama training maupun *briefing* ataupun dalam forum tertentu secara berkala. Karena tidak ada kartu rute maka informasi

tentang bahaya perjalanan dan pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan.

k. Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan

- a) Sudah ada sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang disimpan, ditangani dan diangkut
- b) Review kendaraan belum dibuatkan sebagai bagian dari sistem manajemen K3
- c) Semua kendaraan sudah sesuai dengan peraturan perundangan dan standar minimum jika ada kendaraan di luar standar minimum Pertamina, harus ada bukti kelayakan dari pihak yang memiliki otorisasi
- d) Semua kendaraan dilakukan pemeliharaan tetapi belum mengikuti standard manufaktur atau standar kendaraan yang ada
- e) Bukti dokumentasi kurang menunjukkan kemampuan dalam hal pemeliharaan kendaraan
- f) Perlu perbaikan dalam hal *recording* pelaporan dan tindak lanjutnya (*corrective* dan *preventive action*)
- g) Belum dibuatkan standard kriteria kendaraan mana yang dikategorikan rusak serta inspeksi dan perbaikannya
- h) Belum ada matrik kompetensi teknisi beserta jumlahnya
- i) Menurut keterangan analisa sudah dilakukan tetapi tidak ada bukti dilakukan analisa kesenjangan spesifikasi kendaraan
- j) Pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi/*pre-trip* inspeksi dan setelah pengiriman sudah dilakukan tetapi hanya beberapa komponen yang dicek (ban, rem dan aki)

- k) Tidak ada kriteria kerusakan ban untuk dapat diganti, frekuensi inspeksi dan pergantian tidak jelas, ban yang digunakan sesuai di jalan tertentu, ada pengecekan ban dual berdasarkan pemakaian yang sama untuk masing-masing ban, peraturan mengenai tekanan angin pada ban dan peraturan mengenai perbaikan vulkanisir tidak ada. Perlu perbaikan secara besar-besaran dalam *tyre management system*
- l) *Aturan placarding & marking* kendaraan (kodifikasi kendaraan) sudah ada dan sesuai dengan aturan yang ada
- m) Mekanisme perubahan spesifikasi kendaraan tidak secara konsisten diikuti mekanismenya, mengingat aturan prosedur belum ada secara tertulis
- n) KIR dilakukan berdasarkan jadwal
- o) Kualifikasi personil perawatan (teknisi) belum dibuat dengan pertimbangan kompetensi (pendidikan, keterampilan, pengalaman)
- p) Kondisi fasilitas *maintenance* kendaraan dan *tyre workshop* masih perlu perbaikan
- q) Belum ada penetapan formal prosedur pergantian kendaraan/unit secara periodik dan berikut kriterianya namun demikian sudah ada prosedur pergantian unit kendaraan secara periodik dengan pihak ketiga
- r) Penerapan kebijakan peralatan keselamatan untuk perusahaan-perusahaan *transporter* sudah dilakukan
- L. Manajemen Kontraktor yang meliputi :
- 1) Sistem Manajemen Kontraktor
- Ada monitoring kinerja HSE kontraktor
 - Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses *procurement* sudah dilakukan

- Program manajemen kontraktor diberlakukan untuk semua kontraktor (bukan hanya kontraktor yang memiliki perjanjian saja)
 - Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (*spot kontraktor*) sudah memenuhi persyaratan HSE
- 2) Tahapan Manajemen HSE Kontraktor
- Program manajemen HSE kontraktor sudah dipenuhi
 - Penetapan perangkat mobil tangki sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor meliputi *Contractor Road Safety Policies* serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggap darurat, proses pemeliharaan dan panduan pelaporan
 - Tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE mobil tangki
- 3) *Vetting & Seleksi*
- Vetting & seleksi* dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru
 - Update register* kontraktor tidak tersedia
 - Tidak ada informasi tentang pemberitahuan ekspektasi HSE
 - Self Assessment* dilakukan melalui kuisioner
 - Informasi yang tersedia dari kontraktor mencakup *review* hasil kuisioner *self assessment*, reputasi kontraktor melalui informan lokal, pemodelan *risk ranking* untuk memasukan kontraktor dalam kategori rendah/sedang/tinggi dan penilaian fasilitas, sistem dan operasi HSE kontraktor

- f) Pembuatan keputusan seleksi dilakukan melalui tahapan : penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi

4) Penggabungan

- a) Prosedur penggabungan kontraktor dengan manajemen sudah ada
- b) Ada *Contractor Account Manager (CAM)* untuk membimbing proses.
- c) Peran CAM meliputi : memiliki hubungan dengan kontraktor dalam hal kerjasama keselamatan dan hubungan kerja dengan kontraktor serta membangun kepercayaan dan respek; membudayakan budaya *safety* dan lingkungan kerja yang aman; melakukan analisa kesenjangan dengan kontraktor; mengkoordinasikan pengawasan, review kinerja, dan audit secara berkala; menjamin komitmen *safety* dan kinerja kontraktor; mengelola tindakan disiplin jika terjadi ketidakpatuhan terhadap persyaratan; mampu memberikan testimoni atas nama kontraktor kepada organisasi.
- d) Sudah ada program pelatihan khusus untuk CAM.
- e) Cakupan aktivitas dalam hubungan antar manajemen meliputi : pertemuan *pre-bid* (pra penawaran) untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan manajemen ke depannya; kunjungan verifikasi untuk membuat kesepakatan dalam bentuk *action plan* yang akan dicatat ke dalam kontrak; keputusan terhadap kontraktor *existing* kategori resiko tinggi dan menengah dalam hal pelanggaran kontrak dengan mengimplementasikan proses pertimbangan

dampak hukum dengan perubahan kontrak, menetapkan dan mengenali resiko-jika tidak disetujui, memasukan klausul HSE ke dalam kontrak jika disetujui; kontraktor *existing* tanpa kontrak formal secepatnya akan dibuatkan kontrak formal; pertemuan orientasi keselamatan untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan ke depannya, yang diwakili oleh CAM dan perwakilan kontraktor.

5) Audit Kontraktor

Kontraktor dan *Supplier* yang berkerjasama dengan perusahaan tersebut harus mematuhi aturan-aturan HSE yg telah ditetapkan. Aturan-aturan HSE tersebut tertuang didalam *Contractor Safety Management System (CSMS)*. Yang semuanya itu harus ditunjukkan oleh kontraktor bahwa semuanya telah dilaksanakan apabila ingin berkerjasama sebagai rekanan diperusahaan Migas tersebut.. Audit kontraktor merupakan bagian dari *Contractor Safety management System (CSMS)* namun dari hasil ditemukan di lapangan ternyata audit kontraktor belum dilakukan oleh perusahaan.

6) Pengawasan dan Evaluasi Kerja

Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor harus dilakukan oleh perusahaan kepada kontaktor yang merupakan proses penilaian jangka pendek terhadap kontraktor, dokumentasi evaluasi kinerja dan hasil audit akan menjadi *feedback* ke kontraktor untuk rekomendasi tindakan perbaikan, pelaporan kinerja bulanan oleh kontraktor ke CAM, *review* performansi setelah kontrak untuk kelanjutan pekerjaan di masa akan datang dan dokumentasi perubahan status kontraktor. Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor kecuali audit kontraktor

sudah dilakukan oleh perusahaan tetapi tidak ada dokumentasi/record datanya.

Hasil Evaluasi *Process* ditabulasikan pada Tabel 4.3. di halaman berikut ini :

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi *Process*

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Diperbaiki	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi		Temuan	Rekomendasi
					SS	FS		
Process Pelaksanaan dan Implementasi Program	Manajemen Awak Mobil (Pengemudi)	Perekrutan Pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LTR)	1. Kebijakan selalu update dan dipaham departemen 2. Prosedur diadakan dan update 3. Persyaratan calon pengemudi dideskripsikan dengan lengkap dan jelas	√		1. Kebijakan tertuang dalam QMS ISO 9001 dan buku saku tetapi bukti dipaham tidaknya oleh pengemudi tidak ada (Catatan : perusahaan melakukan out sourcing) 2. Khusus untuk prosedur	1. Tertasi proses pengelolaan yang diadakan harus mereview kembali kepiasannya, dan menentukan sikap agar kelangsungan bisnis tidak terancam 2. Devan Dirksi harus ngpas agan
					√			

		(Manual QHSE dan Pedoman	2. Paspor berisi informasi umum				2. Informasi dalam paspor perlu dilengkapi karena hanya menentunkan informasi personel AMT.	
--	--	--------------------------	---------------------------------	--	--	--	---	--

Keterangan: SS (Semua), KS (Kadang Semu), TS (Tidak Sesuai)
 Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (lanjutan)

Tahapan	Komponen Enohasi	Aspek Yang Diperluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS, KS, TS	Temuan	Rekomendasi
			3. Manajemen Trok Tangki (BM) Skid Tank (LTC)	3. Paspor tersebut selalu dibawa pengemudi 4. Lokasi operasi mobil tangki hanya bisa diawasi oleh pengemudi bepaspor	√ √	Informasi dalam paspor perlu dilengkapi karena hanya menentunkan informasi personel pengemudi dan catatan training saja	

Tahapan	Komponen Enohasi	Aspek Yang Diperluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS, KS, TS	Temuan	Rekomendasi
			Sistem Paspor (010) Pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen	1. Pengemudi yang telah mengikuti dan lulus pelatihan diberikan paspor	1. Setiap lulusan diberikan paspor namun belum dibagikan ke pengemudinya 2. Belum ada data safety training dilakukan dan dicek 3. Belum ada data peraturan yang dilaksanakan dalam training 4. Pengambilan pelatihan digunakan kepada bagian SDM 5. Belum ada bukti pemenuhan 100% safety training dilakukan dan dicek	

				perilaku unsafe dan melanggar lalu lintas				
--	--	--	--	---	--	--	--	--

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)
Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi		Temuan	Rekomendasi
					SS	KS/TS		
		Kebijakan sabuk pengaman	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen)	1. Sabuk pengaman untuk penumpang dan penumpang memiliki konfigurasi "3-point configuration" atau "golungan inersia" 2. Pengeawasan reguler di jalan	√	√	1. Diturunkan uji performance kecelakaan meredam kecelakaan (sesuai standar) 2. Belum dilakukan pengawasan reguler untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman 3. Pemeriksaan sabuk pengaman belum	

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi		Temuan	Rekomendasi
					SS	KS/TS		
		Pemantauan pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG	1. Ada mekanisme pemantauan perilaku dan kinerja pengemudi yang diatur dalam suatu prosedur untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi dengan selamat 2. Sanksi jika pengemudi melakukan	√	√	1. Frekwensi monitoring belum memjamin adanya elektivitas (misal : tidak ada speed warning dan GPS) 2. Ada surat mutasi bagi yang berperilaku unsafe dan melanggar lalu lintas	

	Manajemen Truk Tangki BBM Skid Tank LINC)	tersebut sudah ditelepon			
--	--	-----------------------------	--	--	--

Keterangan: SS (Sangat), KS (Kadang Sempat), TS (Tidak Sempat)
Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (lanjutan)

Tujuan	Komponen Evaluasi	Ayuk Yang Diteliti	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS/KS/TS	Temuan	Rekomendasi
		Kelengkapan obat-obatan dan alkohol	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan checklistan Manajemen Truk Tangki)	1. Aktifitas "spot check" secara random kepada pengemudi 2. Penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran kelengkapan tersebut	✓ ✓	1. Sudah ada aktifitas spot check secara random (10% dari pengemudi) setiap bulan namun perlu ditambah kelengkapan spot check jika terdengar isu atau ada potensi muncul isu penyimpangan obat-obatan dan	

Tujuan	Komponen Evaluasi	Ayuk Yang Diteliti	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS/KS/TS	Temuan	Rekomendasi
		Kelengkapan kelempa geonggam	1.Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan/Videoan	1. Perolehan kelengkapan "engine on - phone off" 2. Perolehan metode untuk monitoring kepatuhan terhadap kelengkapan	✓ ✓	1. Belum terpasang di dash board kendaraan 2. Hanya dilakukan pada saat safety briefing/ safety talk	

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Proses (lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SSKS/TS	Temuan	Rekomendasi
	Manajemen Kesko Perjalanan	Proses untuk mengidentifikasi bahaya di jalan, termasuk perijinan dengan para sopir untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk mengatasinya	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM Skid Tank LPC)	1. Semua rute untuk pelanggan dibahas detail dengan mempertimbangkan kendala dan risiko yang terkait dengan rute tersebut. 2. Membuat kartu rute (route card) untuk rute tertentu yang diputuskan, yang menyortir bahaya dan tindakan mitigasi untuk risiko ini. 3. Kartu rute harus mencakup rincian	✓	1. Tidak ada perencanaan manajemen risiko perjalanan untuk rute perjalanan. 2. Tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan. 3. Tidak ada kartu rute (route card). 4. Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan & pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan	

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SSKS/TS	Temuan	Rekomendasi
		Forum pengemudi	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM Skid Tank LPC)	Forum pengemudi harus dibentuk untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Termasuk berbagi pengalaman. Triabd, pengakuan dari sopir berkehoopsa terbaik dan lain sebagainya.	✓	Ada forum pengemudi namun non formal (tidak diatur dalam peraturan perusahaan)	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (Lanjutan)

Talipuan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS, KS, ITS	Temuan	Rekomendasi
	Manajemen Kendaraan dan Perilaku Keselamatan	Pelaksanaan tentang aturan spesifikasi, pemeriksaan dan pemeliharaan / perawatan kendaraan (termasuk ban) dan pedoman alat keselamatan	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki B8M) Stud Tank LTR)	1. Adanya sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang disimpan, ditangani dan diangkat 2. Ada review dan dokumentasi terkait modifikasi kendaraan 3. Kendaraan sesuai dengan peraturan perundangan dan standar minimum 4. Kendaraan dirawat untuk menjaga kondisinya bagus	SS, KS, ITS	1. Sudah ada sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang disimpan, ditangani dan diangkat 2. Review belum dilakukan sebagai bagian dari sistem manajemen HSE 3. Semua kendaraan sudah sesuai dengan peraturan perundangan dan standar minimum jika ada kendaraan diluar standar minimum	

				tema yang tempat belajar yang diikut dan tempat-tempat penting (fire brigade, rumah sakit dan lain sebagainya sepanjang rute tersebut) 4. Informasi detail dari rute dan rencana managisnya harus dikomunikasikan ke sopir-sopir yang bersangkutan selama training maupun tool box meeting			
--	--	--	--	---	--	--	--

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kadung Sesuai), TS (Tidak Sesuai)

Sumber : Hasil Pengujian

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Indikator	Temuan	Rekomendasi
				8. Penetapan kualifikasi teknis jika perbaikan dilakukan oleh internal pasukan teknik memiliki kualifikasi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan	√		
				9. Analisa kesesuaian dilakukan dengan lokasi M&E antara spesifikasi minimum kendaraan dan kendali kendaraan yang digunakan sekarang	√		
				10. Pemertakaan kendaraan (inspeksi) secara berkala	√		
				11. Tidak ada kriteria kendaraan baru untuk inspeksi dan penggantian tidak jelas ban yang digunakan sesuai dengan ketentuan, ada pengecualian ban dual	√	10. Pemertakaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi/pre-trip inspeksi dan setelah pengiriman sudah dilakukan tetapi hanya beberapa komponen yang dicek (yre, rem dan aki)	
				12. Adanya mekanisme / aturan, apabila terjadi perubahan	√	11. Tidak ada kriteria kendaraan baru untuk masing-masing ban, Peraturan mengenai lokasi angin pada ban dan Peraturan mengenai perbaikan vulkanisir tidak ada. Perlu perbaikan secara besar-besaran dalam yre management system	
				13. Adanya mekanisme / aturan, apabila terjadi perubahan	√	12. Adanya mekanisme / aturan, apabila terjadi perubahan	
				14. KIR dilakukan berdasarkan jadwal	√	13. Adanya mekanisme / aturan, apabila terjadi perubahan	

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (Lampiran)

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (Lanjutan)

Takupan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS, KS, TS	Temuan	Rekomendasi
Manajemen Kontraktor	Sistem Manajemen Kontraktor	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Tank Tangki BBN) Skid Tank LNG)	1. Monitoring kinerja HSE kontraktor 2. Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement 3. Lingkup pemberlakuan program management kontraktor 4. Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka	✓ ✓ ✓ ✓	1. Ada monitoring kinerja HSE kontraktor 2. Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses procurement sudah dilakukan 3. Program management kontraktor diberlakukan untuk semua kontraktor (bukan hanya kontraktor yang memiliki perjanjian saja)		

				dengan persyaratan transporter harus menyediakan pedoman peralatan untuk memastikan semua alat pelindung diri dan pakaian pelindung disediakan untuk semua AMT dan juga tamu.			
--	--	--	--	---	--	--	--

Keterangan: SS (Sesuai), KS (Kurang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)
 Sumber: Hasil Penelitian

			ya dalam memenuhi persyaratan HSE M&T							perencanaan dan panduan pelaporan	
										3. Tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE M&T	

Keterangan : SS (Sesuai), KS (Kedang Sesuai), TS (Tidak Sesuai)
 Sumber : Hasil Penelitian

Tabel 4.3. Matriks Hasil Evaluasi Process (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
		Verifing & Selesai	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen	1. Verifing & selesai untuk memulih kontraktor lama atau yang baru	√			1. Verifing & selesai dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru 2. Update register	

		Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor	1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket HSE 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LTR)	1. Penemuan program management HSE kontraktor 2. Penetapan perangkat M&T sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor 3. Tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya	√			4. Ketidaksihan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor) sudah memenuhi persyaratan HSE	
								1. Program management HSE kontraktor sudah dipenuhi 2. Penetapan perangkat M&T sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor meliputi Contractor Road Safety Policies serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggap darurat, proses	

	Pengawasan dan Evaluasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian jangka pendek terhadap kontraktor 2. Dokumentasi evaluasi kinerja dan hasil audit 3. Feedback ke kontraktor untuk rekomendasi tindakan perbaikan 4. Pelaporan kinerja bulanan oleh kontraktor ke CAMI 5. Review performance setelah kontrak untuk kelanjutan 	✓	✓	Pengawasan dan evaluasi kinerja sudah dilakukan tetapi tidak ada dokumentasi /record datanya
--	-------------------------------	--	---	---	---	--

Tabel 4.3. Materi's Hasil Evaluasi Proses (Lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS KSI TS	Teman	Rekomendasi
		Audit Kontraktor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Wawancara 2. Hasil Angket 3. Hasil Observasi 4. Studi dokumen (Manual QHSE dan Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM) Skid Tank LPG) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan audit kontraktor 2. Pendekatan analisis substansi dalam penilaian kontraktor dengan resiko rendah 3. Jenis audit 4. Prioritas 5. Knowledge management 	✓	Belum dilaksanakan audit kontraktor	

resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Sebagian besar perusahaan, dalam penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja dengan cara terus di tingkatkan dalam pelaksanaannya, sebagai sebuah jaminan bahwa penerapan yang di lakukan berkontribusi terhadap perkembangan ataupun kemajuan perusahaan dan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kecelakaan yang bisa terjadi pada pekerja atau dengan kata lain dapat menjamin keselamatan dan kesehatan para pekerja.

Dalam penerapan dan Pengelola K3 sebagaimana tersebut dalam PP No.50 Tahun 2012 pasal 11 ayat 2 harus melakukan kegiatan meliputi:

1. Tindakan pencegahan.
2. Perancangan (design) dan rekayasa.
3. Prosedur dan instruksi kerja.
4. Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan (pengawasan).
5. Pembelian atau pengadaan barang dan jasa.
6. Produk akhir.
7. Upaya menghadapi keadaan darurat kecelakaan dan bencana.
8. Rencana dan pemulihan keadaan darurat.

Berkenaan dengan evaluasi program K3 dari aspek proses, akan diuraikan hasil evaluasi sebelumnya yang mencakup Manajemen Awak Mobil Tangki (Perekrutan Pengemudi, Paket gaji pengemudi, Pelatihan pengemudi, Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi, Pemantauan pengemudi, Kebijakan sabuk pengaman, Kebijakan telepon genggam, Kebijakan obat-obatan dan alkohol dan Forum Pengemudi); Manajemen Resiko Perjalanan (Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan, termasuk perjanjian dengan para sopir untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk memitigasinya); Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan (Pelaksanaan tentang aturan spesifikasi,

pemeriksaan dan pemeliharaan / perawatan kendaraan (termasuk ban) dan pedoman alat keselamatan); serta Manajemen Kontraktor (Sistem Manajemen Kontraktor, Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor, Vetting dan Seleksi, Penggabungan, Audit Kontraktor serta Pengawasan dan Evaluasi Kerja).

1. Manajemen Awak Mobil Tangki (AMT)

a. Perekrutan Pengemudi

Dari hasil temuan evaluasi proses menunjukkan bahwa proses yang dilakukan dalam perekrutan karyawan kurang sesuai karena walaupun kebijakan rekrutmen karyawan secara umum tertuang dalam QMS ISO 9001 dan buku saku tetapi bukti dipahami tidaknya oleh karyawan tidak ada dan khusus untuk rekrutmen pengemudi, prosedur yang mengatur proses rekrutmen belum diatur dalam QMS ISO 9001 hal ini disebabkan karena perusahaan melakukan outsourcing pengemudi ke pihak ketiga. Perusahaan tidak memiliki wewenang penuh dalam hal rekrutmen pengemudi padahal yang akan menggunakan jasa pengemudi yang direkrut tersebut adalah perusahaan bukan pihak ketiga. Persyaratan rekrutmen sudah memenuhi hanya bukti dokumentasi per-pengemudi belum ada dalam database yang terintegrasitidak ada karena database pengemudi berada di pihak ketiga.

Searle di dalam Colings dan Wood, (2009:151) menyatakan banyak definisi rekrutmen dan seleksi. Namun, semua definisi tersebut berisi elemen umum yaitu fokus pada objek, identifikasi dan retensistaf. Kedua istilah ini sering diperlakukan sebagai satu istilah, tetapi ada perbedaan. Untuk beberapa perekrutan berfokus pada identifikasi dan seleksi individu dari pelamar eksternal organisasi, sementara seleksi difokuskan pada pelamar internal. Ada juga berpendapat bahwa perekrutan adalah tentang identifikasi dan memperoleh pelamar yang kompeten.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu aset sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/ karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset & berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi yang diistilahkan dengan *Tangible dan Untangible Asset*.

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran strategis SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang yang disesuaikan dengan orientasi bisnisnya secara strategik.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral

pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan: Konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia, tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasinya secara berkesinambungan. Pencarian dan pengerahan tenaga kerja dalam kaitan ini menjadi sangat strategis, karena merupakan sumber utama mengenai baik buruknya SDM yang akan bekerja di perusahaan.

Tujuan Perekrutan adalah untuk menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat; Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan; Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja; Untuk menkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan; Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil.

Pengadaan karyawan caranya beragam, bisa dengan langkah-langkah seperti dibawah ini:

1) Eksternal

Perekrutan tenaga calon kerja kerja diambil dari luar organisasi. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti:

- a) Lembaga Pendidikan
- b) Teman/ anggota keluarga karyawan
- c) Lamaran terdahulu yang telah masuk
- d) Agen tenaga kerja

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu aset sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/ karyawan); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan asset & berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi yang diistilahkan dengan *Tangible dan Untangible Asset*.

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran strategis SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang yang disesuaikan dengan orientasi bisnisnya secara strategik.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral

pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan, konsep dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia, tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasinya secara berkesinambungan. Pencarian dan pengerahan tenaga kerja dalam kaitan ini menjadi sangat strategis, karena merupakan sumber utama mengenai baik buruknya SDM yang akan bekerja di perusahaan.

Tujuan Perekrutan adalah untuk menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja atau karyawan yang memenuhi syarat; Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan; Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja; Untuk menkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan; Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil.

Pengadaan karyawan caranya beragam, bisa dengan langkah-langkah seperti dibawah ini:

1) Eksternal

Perekrutan tenaga calon kerja kerja diambil dari luar organisasi. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal seperti:

- a) Lembaga Pendidikan
- b) Teman/ anggota keluarga karyawan
- c) Lamaran terdahulu yang telah masuk
- d) Agen tenaga kerja

- e) Karyawan perusahaan lain
- f) Asosiasi profesi
- g) Outsourcing

2) Internal

Beberapa alternative perekrutan dari dalam organisasi melalui :

- a) Promosi
- b) Transfer/ rotasi
- c) Pengkaryaan kembali
- d) Kelompok kerja sementara/kontrak kerja

3) Job Matching

Merupakan upaya sistematis untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian, minat, preferensi calon karyawan dengan pekerjaan yang ditawarkan. Berfungsi mengidentifikasi calon karyawan yang tepat dan menjamin jika ada calon internal yang cocok tidak diabaikan sebelum merekrut secara eksternal.

Untuk dapat berjalan sesuai dengan rencana maka kewenangan perekrutan harus di bingkai dalam suatu prosedur yang diketahui, agar tidak terjadi penyalahgunaan dalam hal merekrut SDM. Setiap langkah merekrut atau melepas tidak terlepas dari bicara tentang pendanaan.

SDM dalam hal ini menjadi syarat utama dalam pengoperasian perusahaan. Pengelolaan SDM yang tepat menjadi bagian yang sangat penting dan bahkan proses perekrutan SDM yang tidak sesuai dengan kewenangan dan rencana akan menjadi masalah tersendiri bagi perusahaan di kemudian hari.

Langkah utama pada perekrutan adalah menstimulasi calon untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Hal ini tidak sederhana karena tidak hanya segi teknis kualifikasi, melainkan juga kualitas

individu harus sesuai dengan pekerjaan, susunan dan tujuan organisasi.

Dalam perekrutan, sekurangnya ada lima kriteria yang perlu diperhatikan. Kriteria tersebut antara lain:

- a) Profil karyawan yang dibutuhkan saat ini
- b) Program perekrutan
- c) Metode perekrutan
- d) Program pengembangan Karyawan baru
- e) Prosedur penerimaan, yang melalui tahap seleksi, penentuan kualifikasi dasar seleksi, proses seleksi dan prosedur lamaran

Syarat minimal yang harus dipenuhi dalam sebuah perekrutan SDM:

- a) Data biografi, berisikan riwayat hidup pelamar, latar belakang pendidikan, riwayat pekerjaan, dan data penunjang lainnya
- b) Surat rekomendasi/referensi dari perusahaan dimana calon bekerja sebelumnya
- c) Wawancara, untuk menggali informasi, dan menentukan apakah calon memenuhi persyaratan untuk posisi tertentu
- d) Tes psikotes, untuk mendefinisikan profil psikologis pelamar

Operasional perusahaan dilakukan secara simultan disetiap unit pengelolaan. Setiap kepala unit bertanggung jawab terhadap proses operasional perusahaan. Namun aspek pengelolaan unit tidak boleh melupakan aspek sosiokultural dimana perusahaan menjalankan operasionalnya. Latar belakang budaya yang ada di tempat perusahaan menjalankan usahanya harus memperhatikan keberadaan mereka secara konsisten. Tidak harus menjadi beban, tetapi dapat diakomodir sesuai

dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan dengan tingkat pengelolaan yang profesional.

Rekrutmen dan seleksi mungkin hanya satu tahap dalam siklus SDM untuk perusahaan, tetapi dapat memiliki dampak yang sangat signifikan pada efektivitas, produktivitas dan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan. Sementara itu akar timbulnya masalah kerja juga dapat memiliki implikasi yang luas bagi proses SDM lainnya, seperti pengembangan dan perubahan organisasi. Mengevaluasi efektivitas rekrutmen dan seleksi melibatkan tidak hanya menilai kualitas merekrut karyawan baru tetapi juga integrasi yang efektif dan retensi, dan dampaknya terhadap karyawan yang ada dan pada kinerja organisasi.

Peran rekrutmen dalam MSDM adalah untuk membangun pasokan karyawan baru yang potensial, organisasi dapat menarik karyawan baru jika diperlukan. Dalam MSDM, rekrutmen terdiri dari praktik atau kegiatan yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan yang potensial. Rekrutmen (*recruitment*) merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktifitas-aktifitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan. Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan

berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap para pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Rekrutmen merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Oleh karena itu dalam melaksanakan rekrutmen perusahaan harus mempertimbangkan beberapa hal penting yang menjadi dasar perekrutan tenaga kerja, yaitu :

- a) Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b) Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan peraturan-peraturan perusahaan yang telah ditentukan.
- c) Rekrutmen dilakukan dengan cara yang benar dan sesuai prosedur perekrutan perusahaan.

Fungsi pengelolaan rekrutmen tenaga kerja meliputi kebijakan *recruit the best* dan *equal opportunity* dengan produk berupa kriteria seleksi, sumber (*sourcing*) dan penempatan. Kegiatan dalam fungsi ini meliputi penetapan dan pengembangan kriteria dan metoda seleksi, *sourcing*, pelaksanaan seleksi dan penerimaan dan penempatan karyawan. Bentuk pengelolaan rekrutmen tenaga kerja *outsourcing* tentunya mempertimbangkan dari mana sumber tenaga kerja *outsourcing* dimaksud. Untuk sumber tenaga *outsourcing* yang berasal dari perusahaan mitra *outsourcing*, maka yang melakukan seleksi adalah perusahaan mitra *outsourcing* sesuai kebutuhan perusahaan sebagaimana tertuang dalam perjanjian kerjasama yang dilakukan. Dengan

demikian perusahaan pengguna tidak mudah bisa melakukan sesuatu tanpa melibatkan perusahaan mitra *outsourcing*. Untuk itu perlu ditetapkan suatu standard rekrutmen, kriteria karyawan *outsourcing* dan pembinaan SDM *outsourcing* yang dituangkan dalam pasal-pasal perjanjian kerjasama yang dapat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, selama evaluasi program K3 dalam aspek proses pada masalah rekrutmen yang dilakukan secara *outsourcing* oleh perusahaan adalah bahwa rekrutmen pengemudi tidak memenuhi kriteria kesesuaian dengan kebijakan K3 perusahaan yang disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a) Kebijakan kondisinya tidak selalu *up to date* dan tidak ada bukti bahwa kebijakan tersebut dipahami oleh departemen/bagian terkait dan seluruh karyawan termasuk AMT dengan demikian belum terlihat adanya *improvement* didalam proses pengemudi AMT yang ada di perusahaan. Dalam hal ini belum ada komunikasi yang baik antara perusahaan dengan pihak ketiga dalam mengintegrasikan kebijakan rekrutmen bagi pengemudi. Kebijakan rekrutmen yang tertuang di dalam QMS ISO 9011 dan buku saku adalah kebijakan yang belum berubah sejak dari awal kebijakan terbut diberlakukan, sehingga tidak ada *improvement* yang dilakukan perusahaan terhadap proses rekrutmen ini. Kemudian, apakah kebijakan rekrutmen yang ada sudah dipahami dengan baik juga tidak terukur karena tidak ada evaluasi yang pernah dilakukan perusahaan terhadap pemahaman kebijakan yang ada. Dari hasil wawancara dan studi dokumen tidak ada bukti pemahaman terhadap kebijakan K3 perusahaan untuk selalu memberikan kepuasan kepada

pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan yang prima melalui semangat peran aktif karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, melindungi setiap orang, aset perusahaan dan masyarakat sekitar dengan tujuan agar bisnis berjalan aman dan ramah lingkungan, meminimalkan penggunaan energi dan sumber daya alam, serta mematuhi semua undang-undang dan peraturan-peraturan pemerintah tentang Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lindung Lingkungan yang berlaku.

- b) Proses pelaksanaan prosedur-prosedur yang mengatur proses rekrutmen untuk mendapatkan pengemudi terbaik juga tidak dilakukan karena prosedur untuk pengemudi belum diatur secara khusus dalam QMS ISO 900. Artinya bahwa ada proses yang tidak dilaksanakan oleh perusahaan dalam hal rekrutmen pengemudi karena prosedur tidak ada. Prosedur rekrutmen yang dijalankan oleh pihak ketiga juga tidak ada acuan yang jelas. Dapat dipastikan bahwa proses rekrutmen pengemudi yang dilakukan oleh perusahaan melalui *outsourcing* tidak dijalankan dengan mengikuti suatu aturan yang baik dan benar. Hal ini dapat mengakibatkan program K3 tidak dapat berjalan dengan baik karena proses rekrutmen karyawan yang akan melaksanakan program K3 ini tidak menjamin terekrutnya karyawan yang kompeten untuk melaksanakan program.
- c) Sementara itu persyaratan persyaratan calon pengemudi sudah dideskripsikan dengan lengkap dan jelas tetapi bukti dokumentasi per pengemudi belum ada dalam data base yang terintegrasi ke dalam data base perusahaan secara keseluruhan. Persyaratan calon pengemudi adalah sebagai berikut:

- (1) Personal :
- Umur (25-45 tahun)
 - SIM/Perijinan (masih berlaku dan sesuai jenis kendaraan)
 - Berbadan sehat (fungsi anggota tubuh untuk kepentingan mengemudi dalam kondisi normal)
 - Dapat membaca dan menulis
- (2) Pengalaman :
- Pengalaman (minimal 3 tahun mengemudi pada jenis kendaraan yang sama)
 - Pekerjaan sebelumnya (bebas dari tindakan kriminal dan pelanggaran disiplin)
- (3) Keterampilan dan pengetahuan :
- Tes mengemudi di jalan oleh penguji yang ditetapkan kompetensinya
 - Tes pengetahuan (mengenai lalu lintas terkait truk tangki BBM dan *skid tank* LPG)
- d) Kesehatan dan masa percobaan :
- Lulus psikotes yang dilakukan oleh pihak independen
 - Lulus masa percobaan
 - Lulus pemeriksaan kesehatan yang relevan dengan keputusan penuh layak tidaknya untuk mengemudi ada pada dokter perusahaan
 - Dokumentasi rekrutmen : disimpan di basis data pribadi pengemudi setelah proses seleksi dan pelatihan

b. Paket Gaji Pengemudi

Dari hasil temuan di lapangan diperoleh informasi bahwa dari segi penetapan dan komposisi, upah/gaji AMT dalam hal ini pengemudi sudah sesuai karena

paket gaji sudah memenuhi UMR dan lebih tinggi daripada gaji *transporter* lainnya dan komposisi gaji sudah memenuhi prosentase, bahkan ada yang lebih namun dalam hal gaji tersebut tidak sepenuhnya sesuai masih ada ketidaksesuaiannya bahwa gaji belum mengacu kepada hasil monitoring dan pengukuran kinerja keselamatan karena secara statistik tidak dapat diungkapkan meskipun sudah mempertimbangkan kinerja keselamatan dari penilaian aspek kelelahan pengemudi, serta disamping gaji belum ada program penghargaan bagi pengemudi terbaik.

Paket upah gaji serta penghargaan bagi karyawan adalah bagian dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

MSDM memiliki banyak fungsi, termasuk rekrutmen, kompensasi dan tunjangan, dan pelatihan. Di antara fungsi-fungsi tersebut, masalah kompensasi yang paling teknis, membutuhkan *hard skill*. Karena fungsi kompensasi ini berurusan dengan angka (akuntansi). Aktivitas yang terlibat dalam pengelolaan kompensasi dan tunjangan paling terpengaruh oleh akuntansi dan keuangan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi / perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi/perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan

kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi bertujuan untuk:

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan.

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified) dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan qualified. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang qualified dari suatu organisasi. Sebagai contoh, eksodus secara besar-besaran karyawan dari perusahaan A ke perusahaan B merupakan indikasi lebih baiknya sistem kompensasi yang ada pada perusahaan B daripada perusahaan A.

- 2) Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang qualified. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang qualified.

- 3) Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam art. perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka

penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

- 5) Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun secara jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Pada poin 4) di atas, salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menghargai perilaku yang diinginkan, dalam hal pengemudi (AMT) ini adalah perilaku keselamatan dalam menunjang program K3LL

yang ada. Perilaku keselamatan dapat diukur berdasarkan kinerja keselamatan dari para pengemudi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya. Namun kompensasi bagi pengemudi AMT di perusahaan belum mengacu kepada hasil monitoring dan pengukuran kinerja keselamatan karena secara statistik tidak dapat diungkapkan meskipun sudah mempertimbangkan kinerja keselamatan dari penilaian aspek kelelahan pengemudi. Seharusnya perusahaan memiliki tolok ukur kinerja keselamatan bagi para pengemudi AMT yang kemudian dikonversi ke dalam kompensasi yang diberikan kepada para pengemudi AMT.

Menurut Pasal 1 ayat 30 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Upah (gaji) adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Namun, dalam menetapkan besarnya upah pengusaha dilarang membayar lebih rendah dari ketentuan upah minimum yang telah ditetapkan pemerintah setempat (Pasal 90 ayat 1 UU No. 13/2003). Apabila pengusaha memperjanjikan pembayaran upah yang lebih rendah dari upah minimum, maka kesepakatan tersebut batal demi hukum (Pasal 91 ayat 2 UU No. 13/2003). Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan

yang layak bagi kemanusiaan (Pasal 88 ayat 1 No. 13/2003).

Upah Minimum adalah suatu standar minimum yang digunakan oleh para pengusaha atau pelaku industri untuk memberikan upah kepada pekerja di dalam lingkungan usaha atau kerjanya. Karena pemenuhan kebutuhan yang layak di setiap provinsi berbeda-beda, maka disebut Upah Minimum Provinsi.

Pasal 89 Undang-Undang Nomor 13 menyatakan bahwa penentuan upah minimum (UMP) diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan kehidupan yang layak. Upah minimum ditentukan oleh Gubernur setelah mempertimbangkan rekomendasi dari Dewan Pengupahan Provinsi yang terdiri dari pihak pengusaha, pemerintah dan serikat buruh/serikat pekerja ditambah perguruan tinggi dan pakar. UMP tidak sama dengan upah pokok, melainkan upah secara keseluruhan. Jadi, benar bahwa UMP yang diberikan oleh pengusaha/perusahaan merupakan jumlah keseluruhan upah yang dibawa pulang pekerjaanya, atau dikenal dengan istilah *take home pay*. Total upah yang dibawa pulang (*take home pay*) pekerja tersebut dapat terdiri dari komponen upah pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap.

Dalam hal UMP para pengemudi AMT telah sesuai dengan ketentuan UMP yang ada bahkan melebihi dari upah yang diberikan dari transporter lain. Tetapi mengingat resiko pekerjaan dari para pengemudi AMT sebaiknya perusahaan meninjau kembali besaran *take home pay* yang diberikan karena banyak keluhan dari pengemudi AMT bahwa upah yang mereka terima belum layak jika dibandingkan dengan resiko pekerjaannya.

Hal-hal yang sebaiknya dijadikan bahan pertimbangan dalam manajemen gaji karyawan antara lain adalah:

- 1) Jumlah gaji karyawan sebaiknya sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan.
- 2) Karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau beresiko tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai.
- 3) Karyawan yang memiliki prestasi atau memiliki pencapaian yang berdampak baik ada perusahaan layak mendapat imbalan berupa bonus disamping gaji pokok karyawan. Pemberian imbalan khusus pada karyawan atas pencapaian tertentu akan dapat memotivasi karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.
- 4) Karyawan berhak mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan kriteria tertentu yang telah diberlakukan oleh perusahaan. Sama halnya dengan pemberian bonus, kenaikan gaji akan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, pada poin 2) dikatakan bahwa karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau beresiko tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai, hal ini dapat dijadikan pertimbangan oleh perusahaan untuk seyogyanya menelaah kembali besaran upah yang diberikan kepada para pengemudi AMT walaupun secara legal besaran upahnya sudah sesuai bahkan melebihi UMR/UMP.

Faktor internal mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran, tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan untuk organisasi. Dengan begitu hanya anggaran tenaga kerja yang dan siapa yang membuat keputusan akan dibahas dibawah ini sebagai berikut:

1) Anggaran tenaga kerja.

Anggaran tenaga secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan.

2) Siapa yang membuat keputusan.

Keputusan atas beberapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga bawah perusahaan.

Uraian di atas sejalan dengan kebijakan penetapan upah/gaji yang selama ini dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan menetapkan upah sesuai dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), ini berarti bahwa penetapan gaji yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan yang seharusnya karena mengacu kepada RKAP dan tertantum di dalamnya.

Dalam menentukan elemen/komponen upah, terminologi yang paling umum digunakan terkait dengan kompensasi dan manfaat dalam organisasi menurut Biswas, (2013) adalah sebagai berikut :

- a) Gaji pokok/dasar : basis atau dasar atau gaji tetap menggambarkan "tetap" bagian dari gaji. Unsur membayar gaji pokok ini terutama dibayarkan kepada karyawan sebagai daya tarik untuk bekerja (untuk menarik karyawan). Hal ini juga yang dibayarkan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan dengan menerapkan keterampilan yang dibutuhkan, pengetahuan, dan kemampuan menggunakan upaya normal dan menunjukkan perilaku kerja yang diperlukan. Upah dasar biasanya komponen terbesar dari total paket gaji. Dengan kata lain, gaji pokok adalah jumlah upah non insentif atau upah yang dibayarkan selama periode waktu untuk pekerjaan yang dilakukan. Ini mungkin termasuk

pembayaran tambahan yang tidak secara langsung berhubungan dengan usaha kerja.

- b) Kompensasi insentif: Insentif atau bonus dibayar untuk seorang karyawan untuk mencapai tujuan terikat waktu dan tujuan pembayaran kontinjensi yang dibayarkan kepada karyawan hanya ketika tujuan keuangan atau individu yang telah ditentukan sebelumnya terpenuhi.
- c) Tunjangan: Tunjangan biasanya bersifat sementara yang ditambahkan ke dalam upah dasar (gaji pokok). Misalnya: tunjangan jabatan, perumahan, transportasi, dan tunjangan pendidikan umum. Tunjangan banyak digunakan di berbagai negara. Tunjangan dibayar untuk situasi khusus atau kondisi.
- d) Bayaran tambahan: ditambahkan ke basis gaji yang umum, misalnya: lembur, membayar elemen dan diberikan untuk pekerjaan yang dilakukan di luar jam kerja normal. Penambah ini diatur oleh upah dan hukum jam di sebagian besar negara.
- e) Manfaat Risiko: manfaat risiko adalah pembayaran yang dibuat untuk situasi medis, kecacatan, dan kehidupan (sebenarnya kematian). Manfaat di kategori ini diberikan kepada karyawan sebagai pengganti uang tunai langsung pembayaran untuk mengurangi berbagai risiko kehidupan bagi karyawan dan keluarga mereka.
- f) Manfaat Pensiun: Manfaat Pensiun adalah elemen kompensasi umum bahwa organisasi memberikan untuk membantu karyawan dengan kehidupan pasca kerja mereka. Manfaat pensiun dapat mengambil bentuk manfaat pasti atau program iuran pasti.
- g) Kompensasi Ekuitas: program ekuitas karyawan di masa lalu telah sebagian besar diberikan kepada

eksekutif senior untuk memotivasi mereka untuk meningkatkan nilai pemegang saham. Komponen gaji telah melihat perubahan selama sepuluh tahun atau lebih. Telah menjadi pertumbuhan banyak struktur yang berbeda untuk rencana ini, opsi saham yang tidak dikualifikasikan, opsi saham insentif, opsi saham terbatas dan hak apresiasi saham adalah beberapa contohnya. Implikasi akuntansi, pajak, dan hukum merupakan bagian integral dari desain, pengembangan, dan administrasi dari program ini.

- h) Penghasilan Tambahan: penghasilan tambahan adalah elemen kompensasi yang biasanya dibayarkan kepada eksekutif senior. Praktek ini tersebar luas di seluruh dunia. Yang paling umum adalah perjalanan kelas pertama, penghasilan tambahan bisa pembayaran tunai langsung atau pembayaran kompensasi berupa penggantian biaya untuk manfaat eksekutif disetujui.
- i) Kompensasi Ekspatriat: kompensasi ekspatriat dibuat kepada karyawan yang dikirim oleh perusahaan untuk tinggal dan bekerja di luar negeri. Di kategori ini secara keseluruhan, akan ada banyak subkategori pembayaran. Diantaranya adalah pembayaran biaya diferensial, pembayaran diferensial perumahan, tunjangan pendidikan, perlindungan pajak atau pemerataan pajak pembayaran, tunjangan beban bergerak dan premi layanan asing, dan tunjangan daerah khusus. Tugas ekspatriat terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan ke yurisdiksi asing (berbeda dari negara karyawan atau dari domisili permanen).

Secara umum, komponen gaji yang diterima oleh karyawan biasanya terdiri atas beberapa jenis. Adapun komponen gaji yang biasanya diberikan oleh

perusahaan pada karyawan antara lain terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan khusus seperti tunjangan operasional atau tunjangan jabatan, dan tunjangan tidak tetap seperti uang makan atau tunjangan transport.

Komponen gaji ini perlu diperhitungkan secara matang sebelum menyusun struktur gaji karyawan. Komponen gaji yang diberikan oleh satu perusahaan mungkin akan berbeda dengan komponen gaji yang diberikan di perusahaan lain.

Dalam peraturan perundang-undangan, dikenal ada 3 (tiga) komponen upah, yakni upah pokok dan tunjangan tetap serta tunjangan tidak tetap, masing-masing sebagai berikut:

- (1) Upah pokok (*basic income*), adalah imbalan dasar (*base salary*) yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan (vide amar 1 huruf a Surat Edaran Menaker No. SE-07/Men/1990);
- (2) Tunjangan tetap, yakni pembayaran kepada pekerja yang dilakukan secara teratur dan tidak dikaitkan dengan kehadiran pekerja atau pencapaian prestasi kerja tertentu (penjelasan Pasal 94 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). Tunjangan tetap tersebut dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran upah pokok, seperti tunjangan isteri dan/atau tunjangan anak, tunjangan perumahan, tunjangan daerah tertentu (amar 1 huruf b SE Menaker No. SE-07/Men/1990);
- (3) Tunjangan tidak tetap, adalah suatu pembayaran yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan pekerja yang diberikan secara tidak tetap dan dibayarkan menurut satuan waktu

yang tidak sama dengan waktu pembayaran upah pokok, seperti tunjangan transport dan/atau tunjangan makan yang didasarkan pada kehadiran (amar 1 huruf c SE Menaker No. SE-07/Men/1990).

Komposisi upah yang diterima oleh pengemudi AMT komposisinya sudah memenuhi prosentase bahkan ada yang lebih, komposisi gaji berupa 35% gaji pokok, 25% benefit, 25% kinerja performansi dan 25% kinerja keselamatan. Tetapi tolok ukur kinerja performansi dan kinerja keselamatan yang masuk ke dalam komposisi upah tersebut harus ditegaskan dan jelas perhitungannya sehingga pengemudi AMT yang memiliki kinerja baik akan memperoleh upah sesuai dengan prestasinya.

Selain upah, kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan dapat berupa penghargaan (*reward*). Penghargaan dapat berupa penghargaan finansial maupun non finansial. Penghargaan ini diberikan biasanya untuk memberikan motivasi kepada para karyawan dan penghargaan diberikan dengan mengacu kepada unjuk kerja (*performance*) karyawan.

Penghargaan kepada karyawan harus dikelola dengan baik agar tepat sasaran yang didasarkan atas pengelolaan kinerja. Manajemen kinerja memainkan bagian penting dalam manajemen penghargaan.

Menurut Amstrong, (2007) manajemen kinerja, tentu saja juga terkait dengan membayar dengan menghasilkan informasi yang diperlukan untuk memutuskan kenaikan gaji atau bonus terkait dengan kinerja, kompetensi atau kontribusi. Dalam beberapa organisasi ini adalah tujuan utamanya, tapi manajemen kinerja, atau seharusnya, lebih banyak tentang mengembangkan orang dan menghadihi

mereka dalam arti yang luas. Pendekatan untuk menggunakan manajemen kinerja dalam memotivasi bisa juga dilakukan dengan cara non-keuangan. Motivasi non-keuangan disediakan oleh manajemen kinerja melalui pengakuan, penyediaan kesempatan untuk berhasil, pengembangan keterampilan dan perencanaan karir, dan dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan komitmen.

Supaya penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan sebagai berikut:

- a) Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang tidak bernilai dimata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.
- b) Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Penghargaan harus diumumkan secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima.
- c) Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Personel harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.
- d) Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Penghargaan harus diberikan setelah personel menghasilkan kinerja seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai pemotivasi.
- e) Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang. Penghargaan dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan

oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.

- f) Penghargaan harus dapat diubah. Pemberi penghargaan sering kali salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien. Penghargaan yang mendasar adalah penghargaan yang mampu memotivasi personel sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dengan biaya minimum.

Penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain:

- (1) Memberikan Informasi, penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.
- (2) Memberikan Motivasi, penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

Penghargaan (*reward*) dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu:

a) *Intrinsic Reward*

Adalah penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu aktivitas atau tugas tertentu, misalnya perasaan puas. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk

meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

b) *Extrinsic Reward*

Adalah penghargaan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan merupakan reward yang berwujud misalnya kompensasi. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit. Penghargaan non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan oleh perusahaan kepada personilnya, seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

Dari uraian-uraian di atas dapat ditarik benang merah bahwa penghargaan (*reward*) adalah bagian dari kompensasi yang diberikan kepada atas dasar unjuk kerja yang dicapai oleh karyawan, bentuknya dapat berupa finansial maupun non finansial. Salah satu tujuan

penghargaan kepada karyawan adalah untuk memotivasi.

Sebuah program perusahaan akan terlaksana dengan baik apabila seluruh karyawan termotivasi untuk menjalankan program tersebut, oleh sebab itu maka penghargaan kepada pengemudi terbaik sangat penting diberikan untuk memotivasi terlaksananya program K3 perusahaan. Penghargaan kepada pengemudi terbaik diberikan kepada pengemudi dengan kinerja keselamatan yang terbaik. Dalam hal penghargaan ini ada keterkaitan antara manajemen kinerja, manajemen komoensasi dan manajemen penghargaan sebagai salah satu bagian yang tidak terpisahkan dalam MSDM.

Dalam kondisi dimana saat ini belum ada program penghargaan bagi pengemudi terbaik di perusahaan maka pada masa yang kan datang diharapkan perusahaan dapat merancang program penghargaan pengemudi terbaik ini melalui pengelolaan manajemen kinerja yang baik yang terukur sehingga diharapkan dengan adanya penghargaan kepada pengemudi dengan kinerja keselamatan terbaik maka program K3 yang dicanangkan oleh perusahaan dapat berjalan lancar dan memberikan hasil yang baik.

c. *Pelatihan Pengemudi*

Dari hasil temuan di lapangan di peroleh informasi bahwa pelatihan pengemudi yang sekarang ada di perusahaan belum sesuai dengan yang seharusnya karena :

- 2) Tidak ada identifikasi kebutuhan pelatihan, kebutuhan pelatihan sifatnya menunggu permintaan. Seharusnya perusahaan mengidentifikasi pelatihan-pelatihan apa saja yang harus diberikan kepada

pengemudi AMT, baik yang bersifat *hard skill training* maupun *soft skill training*, karena pelatihan sangat bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi pengemudi AMT sehingga dengan pengemudi AMT yang kompeten maka tujuan bisnis perusahaan serta sasaran program-program yang dicanangkan perusahaan dapat terlaksana dengan baik karena karyawan yang kompeten adalah jaminan bagi terlaksananya operasional perusahaan.

- 3) Belum ada daftar dan kualifikasi *trainer* baik internal maupun eksternal, selama ini training dilakukan oleh bagian HRD dan dari penelusuran data dan informasi tidak menunjukkan adanya daftar dan kualifikasi *trainer* bagi pelatihan-pelatihan yang diberikan, seharusnya perusahaan memiliki aturan yang baku tentang persyaratan kompetensi *trainer* yang ditugaskan untuk memberikan pelatihan di perusahaan. Pemilihan *trainer* hanya didasarkan atas kepercayaan kemampuan oleh perusahaan dari *trainer* yang ditunjuk.
- 4) Program pelatihan disesuaikan dengan kapasitas dan belum ada bukti dokumentasi *review* terhadap pelatihan yang dilakukan baik internal maupun eksternal, dalam hal ini perusahaan memiliki keterbatasan dalam jumlah peserta pelatihan sehingga jumlah peserta disesuaikan dengan kapasitas yang ada sehingga seringkali terjadi antrian peserta pelatihan walaupun mereka harus segera melakukan pekerjaan, idelanya sebelum melakukan pekerjaan para karyawan harus dilatih terlebih dahulu agar sasaran kerjanya tercapai. Selain itu pelatihan yang dilakukan tidak dindaklanjuti oleh adanya suatu *review* dari hasil pelaksanaan pelatihan yang sudah dilakukan, *review* pelatihan dibutuhkan untuk menilai apakah pelatihan yang diberikan sesuai dengan tujuan programnya serta bagaimana dampak pelatihan

yang diberikan terhadap kompetensi karyawan. *Review* juga berlaku bagi para pelatih, apakah pelatih memiliki kemampuan yang mumpuni dalam memberikan materi pelatihan, tidak adanya *review* pelatihan ini mengindikasikan bahwa program pelatihan K3 bagi pengemudi AMT yang dilakukan perusahaan belum sesuai dengan kaidah-kaidah program pelatihan yang baik sehingga hasil dari pelatihan kualitasnya dapat diragukan.

- 5) Belum ada matriks *training*, matrik ini harus ada untuk menentukan training apa yang diberikan, diberikan oleh siapa, dan kapan frekuensinya. Tanpa adanya matrik *training* ini maka jenis training yang diberikan tidak dapat diidentifikasi dengan jelas, begitupun ketepatan jenis dan materi *training* dengan *trainer* tanpa matriks ini akan sulit ditentukan yang dapat menyebabkan *training* diberikan oleh pihak-pihak yang kurang kompeten dengan bidangnya. Matriks *training* ini juga menentukan kapan seharusnya *training* dilakukan dan berapa kali frekuensinya.
- 6) Belum ada daftar peraturan yang diagendakan dalam training, seperti yang kita maklumi bersama bahwa kegiatan transportasi BBM adalah kegiatan yang mengandung resiko sehingga ada banyak peraturan yang mengatur tata cara pengangkutan BBM ini, peraturan-peraturan tersebut diantaranya adalah:
 - j) Peraturan Presiden Nomor : 191 tahun 2015 tentang Penyediaan, Pendistribusian dan Harga Jual Eceran Bahan Bakar Minyak
 - k) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 74 Tahun 2014 Tentang Angkutan Jalan
 - l) Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor : PM 26 Tahun 2015 Tentang Standar Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan

- m) Undang-undang Nomor: 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas Angkutan Jalan (Pasal 162)
 - n) Undang-undang Nomor : 13 tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan (Pasal 87)
 - o) Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia Nomor: Per.05/Men/1996 Tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
 - p) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012 Tentang Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
 - q) Undang-undang Nomor :1Tahun 1970 Tentang Keselamatan Kerja
 - r) Peraturan-peraturan terkait transportasi dan K3 lainnya serta peraturan-peraturan internal perusahaan lainnya.
- 7) Pengelolaan pelatihan ditugaskan kepada bagian SDM, dalam hal pengelolaan pelatihan seharusnya tidak serta merta diserahkan begitu saja ke bagian SDM walaupun salah satu fungsi dari bagian SDM di perusahaan adalah pelatihan namun harus ada unit pengelola pelatihan tersendiri. Karena perkembangan tentang pengelolaan pelatihan secara keilmuan sudah berkembang pesat, sudah banyak perusahaan-perusahaan yang memiliki divisi/departemen *training* tersendiri. Dewasa ini tuntutan terhadap peran departemen *training* sudah semakin berkembang dari peran tradisional menjadi peran sebagai *Performance Consultant*. Pada peran tradisional departemen pelatihan dipandang hanya sebagai penyelenggara *training (training organizer)* dan *training manager* berperan sebagai *trainer* atau *trainer organizer*. Perkembangan bisnis yang lebih mengandalkan *capital knowledge* dalam memenangkan persaingan dan mendorong pertumbuhan perusahaan berdampak terhadap tuntutan untuk meningkatkan

pengelolaan SDM secara integral, tidak hanya sebatas bagaimana meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, tetapi bagaimana mendorong dan membantu mereka untuk mencapai *peak performance*. Disinilah peran departemen *training* sebagai *Performance Consultant* semakin dirasakan keberadaannya. Sebagai *Performance Consultant*, Ia bertanggungjawab terhadap peningkatan SDM yang berdampak pada kinerja perusahaan serta berperan sebagai mitra kelompok manajemen (Pengambil keputusan) dalam hal pencapaian kinerja dan sasaran bisnis. Secara operasional peran dan tanggungjawab departemen *training* dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Merancang program *training* korporat
 - b) Berpartisipasi dalam perencanaan SDM agar sesuai dengan kebutuhan bisnis
 - c) Menyiapkan dan memonitor anggaran *training*
 - d) Memasarkan program *training* didalam/internal perusahaan
 - e) Membuat data statistic mengenai kegiatan *training*
 - f) Melakukan evaluasi terhadap efektifitas *training*
 - g) Menangani administrasi *training*
- 8) Belum ada bukti pemenuhan 100% *safety training* dilakukan dan dievaluasi, walaupun *safety training* telah dilakukan tetapi tidak ada bukti yang dapat ditunjukkan perusahaan bahwa *safety training* telah 100% dilakukan berikut evaluasinya. Perkembangan kebutuhan perusahaan mengakibatkan para pengelola pelatihan, pengelola sumber daya manusia, manajer, koordinator, perencana dan pembuat keputusan mengenai pelatihan semakin dituntut untuk mempertanggungjawabkan anggaran, jadwal dan isi pelatihan dengan mendemonstrasikan peningkatan kinerja dan kompetensi yang

dijajarkannya. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan. Dalam kaitan dengan *safety training* ini evaluasi dilakukan untuk menelaah apakah *safety training* yang dilakukan berdampak pada pemahaman K3 pengemudi AMT karena pemahaman tentang K3 ini akan menjadi dasar untuk terciptanya kondisi kerja yang aman, sehat dan selamat. Efektifitas *safety training* akan dikemukakan dalam evaluasi ini. Evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dari hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan mencoba mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, juga memasukkan umpan balik dari peserta pelatihan yang sangat membantu dalam memperbaiki pelatihan tersebut. Evaluasi pelatihan dilakukan dengan tujuan :

- a) Menemukan bagian-bagian pelatihan mana yang berhasil mencapai tujuan, serta bagian-bagian pelatihan mana yang kurang berhasil, sehingga dapat dibuat langkah-langkah perbaikan.
- b) Memberi kesempatan kepada peserta untuk menyumbangkan saran-saran dan penilaian terhadap program yang dijalankan.
- c) Memberikan masukan untuk perencanaan program.
- d) Memberikan masukan untuk kelanjutan, perluasan, dan penghentian program.
- e) Memberi masukan untuk memodifikasi program.
- f) Memperoleh informasi tentang faktor pendukung dan penghambat program.

Tugas Pengelola usaha dalam pembangunan SDM dilaksanakan melalui program pendidikan dan pelatihan yang berfungsi melaksanakan penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan potensi kepemimpinan, kewirausahaan, serta kepeloporan dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Pengembangan SDM merupakan usaha yang terus menerus dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, agar dapat selalu menyiapkan diri untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, dan menghasilkan kinerja yang berkontribusi besar terhadap kemajuan usaha dan keuntungan stakeholder.

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para SDM dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

a) Misi pelatihan

- (1) Pengembangan kompetensi yang diharapkan.
- (2) Efisiensi internal dan eksternal.

b) Instruktur/ Pelatih:

- (1) Kesesuaian strategi dan metode dengan tujuan.
- (2) Kesesuaian materi pelatihan dengan tujuan materi pelatihan.
- (3) Efisiensi dan produktivitas.
- (4) Struktur dan rentang kegiatan pelatihan.
- (5) Penggunaan teknologi informasi.

c) Pilihan materi yang merujuk pada harapan/ kebutuhan

d) Interaktif dalam pelatihan:

(1) Keterlibatan peserta pelatihan.

(2) Peluang bagi karyawan untuk mengembangkan

(a) pengetahuan dan pemahaman materi khusus sesuai pekerjaannya,

(b) keterampilan umum dan yang dapat dialihkan (transferable),

(c) pemahaman dan pemanfaatan kemampuannya sendiri,

(d) nilai, motivasi dan sikap.

e) Hasil pelatihan:

(1) Kesesuaian kompetensi yang dicapai dengan tuntutan dan kebutuhan pekerjaan

(2) Bantuan pelatihan yang bersifat Komplementer, antara lain kelengkapan dalam pelatihan; hand out, dan perlengkapan tulis menulis.

Pimpinan suatu perusahaan atau organisasi harus menyadari bahwa karyawan/ petugas perlu dikembangkan dan dilatih dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Pelatihan setiap personil ini dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis atau organisasi. Setiap orang dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik. Hal ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.

Secara alamiah orang akan berkembang bersama dengan dunia yang digelutinya, akan tetapi sering kali pertumbuhan perusahaan atau organisasi lebih cepat. Keduanya berpacu dalam arena "atletik" yang

menantang. Sinkronisasi pertumbuhan organisasi dengan perkembangan orang/ petugas/karyawan tidak lain adalah pengisian kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang untuk memenuhi tuntutan jabatan tertentu. Jadi pelatihan adalah proses pengisian kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dengan tuntutan pekerjaannya.

Ada tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut pelatihan, yaitu:

1) Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya.

2) Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan-kebiasaan bekerja dari pegawai, termasuk sikapnya terhadap pekerjaan dalam menerapkan informasi dan pengetahuan terhadap pekerjaan sehari-hari.

3) Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

Untuk mencapai semua ketentuan tadi maka diperlukan suatu pengelolaan atau manajemen pelatihan yang cermat mencakup perencanaannya, pengorganisasiannya, pelaksanaannya, dan pengawasan/ evaluasinya.

Dalam kaitan dengan pelatihan pengemudi AMT, sedkitnya ada 5 hal yang harus diberikan dalam pelatihan pengemudi AMT yaitu:

1) *Safety Driving*

Hampir semua orang bisa mengemudi dengan mudah, namun tidak mudah mengemudi dengan aman. *Safety driving*, mengemudi dengan keahlian dan pengalaman, juga disertai dengan sikap dan konsentrasi yang terus menerus.

Safety Driving sebenarnya dianggap sebagai metode pengajaran aman berkendara di jalan bagi para pengemudi pemula (pengemudi baru AMT).

2) Defensive Driving

Defensive Driving lebih diutamakan kepada pengemudi berpengalaman. penekanannya lebih kepada pengambilan keputusan yang tepat saat berkendara di jalan untuk memperkecil resiko saat terjadinya masalah atau adanya potensi kecelakaan di jalan. Dari sekian banyak hal yang perlu kita perhatikan, ada empat point yang sangat penting terkait dengan *defensive driving* yaitu :

- a) Waspada, kewaspadaan menjadi faktor utama yang menjamin pengendara selalu siaga dan waspada terhadap pengguna jalan lain. Artinya kita akan bertindak benar dalam menghadapi pengendara lain yang mungkin saja ugal-ugalan. Misal dengan membiarkan mereka lewat terlebih dahulu.
 - b) Kesadaran (*awareness*), pengemudi harus memiliki pengetahuan mengenai berkendara yang baik, benar dan aman. Pengetahuan dan pemahaman yang tepat dalam hal berkendara dengan benar praktis akan meminimalisir kecelakaan lalu lintas.
 - c) Sikap dan mental, lebih menegaskan pentingnya cara pandang bahwa kita tidak boleh egois dan mau menang sendiri, yang harus diutamakan adalah kepentingan umum. Pengemudi yang memiliki sikap dan mental baik bersedia saling bergantian bila mendapatkan antrian di persimpangan jalan.
 - d) Antisipasi, sebagai pengendara kita harus belajar membuat skenario berkendara yang baik sebagai evaluasi setiap kali berkendara. Antisipasi yang tepat juga sangat mempengaruhi keselamatan dalam berkendara.
- 3) *Responsible Driving*, mengemudi dengan kesadaran untuk bertanggung jawab, baik untuk diri sendiri, penumpang seisi mobil/motor, maupun bagi

- pengguna lalu lintas yang lain sehingga tercipta keamanan dan kenyamanan bersama dalam berlalu lintas di jalan raya.
- 4) *Eco Driving*, selain berkendara secara aman dan nyaman sekarang pengemudi juga harus berkendara secara ekonomis dan hemat.
 - 5) Aturan tentang lalu lintas, selain pelatihan cara mengemudi, pengemudi juga perlu dibekali dengan pengetahuan dengan undang-undang dan peraturan yang berhubungan dengan lalu lintas jalan raya agar mereka dapat mengerti dan menyadari untuk apa peraturan tersebut dibuat, hal-hal apa saja yang harus dipatuhi dan dipahami serta bagaimana risikonya jika mereka melanggar peraturan-peraturan tersebut.

Kelima pelatihan di atas adalah pelatihan yang harus diberikan kepada pengemudi secara umum, namun demikian mengingat bahwa pengemudi AMT adalah pengemudi kendaraan khusus dengan tingkat resiko yang tinggi, maka bagi pengemudi AMT harus diberikan pelatihan lanjutan. Rencana pelatihan tahunan dan sistem yang memastikan kebutuhan training dan harus di review dalam periode tertentu. Pelatihan harus memperhatikan peraturan perundang-undangan tetapi juga harus mencerminkan kode industri atau standar yang relevan dengan pekerjaan. Harus ada petugas yang ditunjuk dalam perusahaan untuk mengkoordinasi dan mengelola ketentuan pelatihan dan memelihara catatan pelatihan yang sesuai. Pelatihan khusus yang harus diberikan kepada para pengemudi AMT adalah mencakup pelatihan teknis dan non teknis sebagai pengemudi AMT terutama yang berkaitan dengan program K3 perusahaan.

d. Sistem Paspor (Ijin) Pengemudi

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dapat ditemukan fakta sebagai berikut:

- 1) Proses pemberian perijinan (paspor) pengemudi belum dilaksanakan sesuai dengan yang seharusnya. Setiap pengemudi yang telah lulus pelatihan harus diberikan paspor/ijin pengemudi hanya saja paspor pengemudi tidak dibagikan kepada awak mobil tangki (AMT). Proses pemberian paspor pengemudi ini kurang sesuai dengan yang seharusnya karena paspor ditahan di perusahaan tidak dibagikan kepada para pengemudi padahal paspor ini wajib dibawa oleh pengemudi saat mereka melakukan pekerjaannya.
- 2) Paspor pengemudi hanya mencantumkan informasi data personal pengemudi serta catatan training saja belum mencantumkan informasi pengemudi sesuai ketentuan yaitu berupa informasi tentang rincian pelanggaran, hasil pemeriksaan kesehatan tahunan serta nomor telepon darurat.
- 3) Selama bekerja hampir semua AMT tidak membawa paspor pengemudi padahal paspor tersebut harus selalu dibawa pengemudi ketika menjalankan tugasnya.
- 4) Masih ada toleransi bagi yang tidak membawa paspor padahal aturannya lokasi operasi mobil tangki hanya boleh dimasuki oleh pengemudi yang berpaspor.
- 5) Selain itu belum ada aturan tertulis jika terjadi pelanggaran keselamatan yang kritikal oleh pengemudi sehingga belum pernah ada pencabutan paspor dari pihak yang berwenang ketika terjadi pelanggaran oleh pengemudi.

Paspor pengemudi digunakan sebagai alat untuk mengenali pengemudi yang telah mengikuti dan lulus training yang relevan. Paspor tersebut berisi informasi

personel pengemudi, catatan *training*, rincian pelanggaran, hasil pemeriksaan kesehatan tahunan dan nomor telepon darurat, dan sebagainya.

Masing-masing pengemudi yang mengemudi untuk bisnis mobil tangki akan dikeluarkan paspor pengemudi setelah menyelesaikan beberapa training dan ujian, paspor tersebut akan dibawa sopir sepanjang waktu selama mengemudi untuk mobil tangki. Hanya pengemudi yang membawa yang boleh memasuki lokasi operasi mobil tangki ataupun lokasi yang dikontrak oleh bisnis mobil tangki. Perusahaan berhak mencabut paspor tersebut kapanpun jika pengemudi tersebut ditemukan melanggar perilaku *safety* yang kritikal.

Profesi sopir atau pengemudi angkutan BBM dewasa ini menjadi sangat penting dalam menjamin tersedianya pasokan BBM di semua wilayah, sehingga proses pemberian ijin bagi pengemudi BBM inipun harus jelas dan terdata dengan baik, sistem perijinan (paspor) bagi pengemudi BBM ini salah satunya adalah untuk menjamin bahwa para pengemudi angkutan BBM adalah benar-benar kompeten sesuai dengan persyaratan pekerjaannya dan sistem perijinan (paspor) bagi pengemudi BBM ini adalah bukti tertulis resmi yang harus dimiliki oleh pengemudi angkutan BBM.

Permasalahan SDM khususnya pengemudi paling tidak menyangkut tiga aspek, yaitu masih rendahnya disiplin berlalu lintas, masih rendahnya *public safety awareness*, dan belum memadainya kompetensi dibidang keselamatan. Masalah kompetensi ini seharusnya bisa diatasi dengan adanya uji kompetensi untuk para pengemudi khususnya pengemudi BBM dari instansi yang berwenang.

SDM memang salah satu faktor kunci. Dengan kualitas SDM yang baik dipastikan keselamatan dapat diwujudkan. Mulai dari SDM pembuat kebijakan atau regulator sampai di tahap terbawah, yaitu sopir yang

bertugas mengangkut BBM Mereka harus dipastikan dalam kondisi yang baik untuk mendukung keselamatan.

Kondisi yang baik antara lain dari sisi penghasilan atau gaji yang layak hingga kesehatan pada saat mengendarai kendaraan. Sehingga tentu saja training berkala dibutuhkan.

Sistim Manajemen Keselamatan Transportasi Darat (SMKTD) ini berlaku bagi perusahaan jasa angkutan darat untuk membangun sistim Manajemen Keselamatan untuk mencegah terjadinya kecelakaan lalu lintas atau kejadian lainnya yang tidak diinginkan dengan menerapkan, memelihara dan meningkatkan SMKTD secara terus menerus harus dipastikan bahwa perusahaan telah memenuhi norma keselamatan yang ditentukan

Ternyata sekitar 4.000 pengemudi angkutan BBM Pertamina merupakan supir *outsourcing* (alihdaya) dimana Pertamina tidak mengetahui sejauh mana kompetensi sang pengemudi angkutan karena yang merekrut adalah perusahaan *outsourcing*. Angkutan BBM itu merupakan barang berbahaya yang memerlukan ketrampilan dan kualifikasi tertentu, tidak hanya sekedar punya SIM (surat izin mengemudi) B2 saja.

Oleh sebab itu, Pemerintah yang dalam hal ini Puslitbang Angkutan Darat bersama instansi pemerintah lainnya seperti Polri, Kementerian Tenaga Kerja, dan BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) dan asosiasi pengusaha angkutan darat (Organda), dan akademisi harus mempersiapkan Rancangan Standar Kompetensi Kerja Nasional (SKKNI) untuk profesi pengemudi. Sehingga pengemudi angkutan BBM nantinya harus memiliki sertifikat kompetensi khusus selain SIM yang diterbitkan oleh Polri.

BNSP selaku instansi yang berwenang memberikan lisensi sebuah organisasi atau badan usaha untuk melakukan uji kompetensi profesi dan memberikan sertifikat kompetensi telah memberikan lisensi kepada LSP LLAJ (Lembaga Sertifikasi Profesi Lalu Lintas Angkutan Jalan) untuk melakukan uji kompetensi kepada para pengemudi atau supir, dan juga kepada sekolah pelatihan pengemudi, sudah ada permintaan dari Pertamina kepada LSP LLAJ agar melakukan uji kompetensi para pengemudi angkutan BBM mereka

Sopir angkutan BBM merupakan pekerja *outsourcing* (alihdaya) yang hanya memiliki SIM B2, namun menurut karena ini adalah angkutan barang khusus yang masuk kategori berbahaya maka SIM saja tidak cukup karena ujian SIM lebih menitikberatkan pengenalan rambu-rambu lalu lintas. Banyak hal yang harus diketahui oleh para pengemudi angkutan bahan berbahaya dan selama ini pemberian ijin khusus (paspor) pengemudi BBM ini diserahkan kepada masing-masing perusahaan transportasi, tidak ada kontrol dari instansi yang berwenang dalam hal penerbitan paspor pengemudi BBM ini.

Paspor pengemudi khusus untuk BBM tidak hanya memuat informasi personal saja seperti SIM biasa tetapi harus memuat seluruh informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Informasi catatan *training* dalam paspor pengemudi harus dicantumkan sebagai salah satu bukti kompetensi pengemudi karena dengan adanya informasi *training* ini ada informasi tentang keterampilan apa yang seharusnya dimiliki oleh pengemudi berdasarkan *training* yang sudah dikutinnya. Informasi *training* ini juga berguna sebagai alat kontrol bagi perusahaan untuk merencanakan kebutuhan *training* bagi pengemudi yang bersangkutan.

Rincian pelanggaran yang sudah dilakukan oleh pengemudi juga harus tercantum di dalam paspor pengemudi ini yang berfungsi sebagai *self reminding* bagi pengemudi itu sendiri juga berfungsi untuk memantau dan pengambilan tindakan oleh perusahaan dalam hal pelanggaran yang dilakukan oleh pengemudi. Harus ada aturan yang jelas bagi pengemudi yang melakukan pelanggaran sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya. Dengan tidak adanya rincian pelanggaran di dalam paspor pengemudi ini akan menyulitkan perusahaan dalam mengendalikan pelanggaran dan mengambil tindakan disiplin kepada para pengemudi.

Paspor pengemudi harus selalu dibawa oleh pengemudi selain sebagai identitas diri juga sebagai dokumen perijinan yang menyatakan keabsahan mereka sebagai pengemudi perusahaan dan harus selalu dibawa kemanapun mereka pergi selama dalam melaksanakan tugasnya. Ketentuan ini perlu dipertegas dengan aturan resmi dan dituangkan dalam SOP untuk mendisiplinkan pengemudi yang memastikan bahwa yang membawa mobil tangki adalah benar-benar pengemudi yang ditunjuk yang sudah memenuhi persyaratan dan pelatihan. Yang terjadi sekarang adalah aturan tidak ada paspor ke lokasi tetapi pengemudi masih diperbolehkan masuk dengan ijin khusus dari pengelolaan SPBU atau gudang BBM. Ini sangat beresiko karena sebagai pengemudi BBM para pengemudi harus memiliki persyaratan khusus yang lain jika dibandingkan dengan pengemudi angkutan lain dan perusahaan harus memastikan bahwa yang membawa mobil tangki adalah orang yang berhak melalui paspor pengemudi ini. Ketidaksiharian dengan dengan yang seharusnya bahwa pemudi tangki tidak membawa paspor pengemudi ke lokasi disamping memang paspor pengemudi tidak dibagikan ke para pengemudi juga akibat tidak

adanya aturan resmi dan SOP yang mengatur penggunaan paspor pengemudi ini, seharusnya paspor harus selalu dibawa oleh pengemudi selama mereka menjalankan tugas-tugasnya.

Lokasi *loading* dan *unloading* BBM mobil tangki sebenarnya adalah lokasi yang tertutup yang tidak dapat dimasuki oleh sembarangan orang karena faktor resiko bahaya yang tinggi, namun kenyataannya masih ada toleransi bagi pengemudi mobil tangki yang tidak membawa paspor pengemudi untuk memasuki lokasi, hal ini sangat berbahaya dan berpotensi membahayakan karena proses *loading* dan *unloading* BBM harus dilakukan oleh orang-orang terlatih dan hanya orang-orang terlatih yang diberikan ijin untuk memasuki lokasi tersebut. Toleransi yang diberikan selama ini kepada pengemudi yang tidak membawa paspor pengemudi dalam memasuki kawasan operasi jelas merupakan pelanggaran yang tidak sesuai dengan yang seharusnya. Harus ada evaluasi khusus dalam mencari solusi untuk menyikapi kondisi dimana sopir mobil tangki tidak membawa paspor pengemudi ketika akan memasuki wilayah operasinya.

Dalam hal pelanggaran *safety* yang dilakukan oleh pengemudi tidak ada yang aturan baku yang dijadikan acuan dalam menindaklanjuti pelanggaran ini sehingga tidak ada tindakan yang diambil oleh pihak perusahaan ketika terjadi pelanggaran, teguran hanya bersifat lisan yang tidak akan menimbulkan efek jera bagi pengemudi. Seharusnya bagi pengemudi yang melanggar harus diberikan sanksi dan sanksi ini tergantung dari tingkat dan frekuensi pelanggaran yang dilakukan. Jika pengemudi melakukan pelanggaran berat (*critical*) atau sering melakukan pelanggaran maka harus ada aturan pencabutan paspor pengemudi bagi pengemudi yang seperti itu.

e. Pemantauan Pengemudi

Dari hasil temuan di lapangan proses monitoring pengemudi belum efektif dilakukan karena frekuensi monitoring belum menjamin adanya efektifitas dalam monitoring pengemudi (*speed warning* dan *GPS* belum ada). Seharusnya ada mekanisme pemantauan perilaku dan kinerja pengemudi yang diatur dalam suatu prosedur untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi dengan selamat dan juga dalam hal sanksi jika pengemudi melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas hanya dilakukan dilakukan mutasi dengan memberikan surat mutasi bagi pengemudi yang melakukan perilaku *unsafe* dan melanggar lalu lintas, tidak ada sanksi yang diberlakukan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Speed warning sangat diperlukan karena saat ini perusahaan sudah mengeluarkan aturan tentang batas kecepatan yang diijinkan untuk mobil tangki, yaitu :

- 1) Di dalam Wilayah Operasi maksimum 60 km/jam untuk kondisi jalan, cuaca dan lingkungan yang aman / ideal, dan Maksimum 30 km / jam untuk kondisi jalan buruk / lumpur / berdebu / licin / berbatu serta cuaca dan lingkungan tidak aman / abnormal
- 2) Di luar wilayah operasi non - tol maksimum 60 km / jam untuk kondisi jalan, cuaca dan lingkungan yang normal / ideal, dan maksimum 40 km / jam atau kurang untuk kondisi jalan buruk / lumpur / berbatu / licin serta cuaca serta lingkungan yang tidak memadai.
- 3) Di jalan tol / bebas hambatan maksimum 80 km/jam untuk kondisi jalan, cuaca dan lingkungan yang normal / ideal, kecepatan harus diturunkan pada saat kondisi jalan licin, cuaca hujan / kabut/gelap.

- 4) Kecepatan disesuaikan dengan kondisi lingkungan / jalan yang dilalui dan rambu-rambu lalu lintas setempat yang berlaku.
- 5) Untuk truk dengan roll bar dan kendaraan alat berat kecepatan harus dikurangi dari standar tersebut.

Cara kerja *GPS Tracker* adalah kendaraan yang dimonitor dipasangi suatu alat yang disebut *Vehicle Tracking Device*. Alat ini menggunakan sensor *GPS* untuk mengetahui posisi, kecepatan, dan arah kendaraan tersebut. Kita bisa mengirimkan SMS atau *miss-call* ke *Vehicle Tracking Device*. Tunggu beberapa saat, maka alat akan mengirimkan SMS yang berisi informasi lokasi terakhir, kecepatan, dan arah arah. Melalui *GPS* kita dapat mengetahui dimana lokasi kendaraannya tersebut pada peta yang disediakan oleh penyedia jasa *GPS Tracker* atau melalui aplikasi *Google Map/Earth*. Manfaat *GPS Tracking System* yaitu :

- 1) Memantau keberadaan personel dan armada kendaraan sehingga pekerjaan / jadwal lebih terkontrol.
- 2) Kualitas pengiriman bahan baku lebih terukur dan kepuasan pelanggan meningkat.
- 3) Jumlah pemakaian bahan bakar akan berkurang, dan rit pengiriman akan meningkat.
- 4) Mengetahui langsung (*real-time*) jika terjadi penyalahgunaan atau pencurian terhadap aset atau kendaraan.
- 5) Memudahkan koordinasi dan komunikasi dengan armada / awak lapangan.
- 6) Memudahkan analisa dan evaluasi operasional dengan otomatisasi laporan.

Perusahaan harus memiliki sistem dan prosedur formal untuk memonitor dan meningkatkan perilaku dan kinerja mengemudi yang sesuai dengan program K3.

Perilaku *unsafe* dan pelanggaran lalulintas harus harus ditegur, dan tindakan disiplin harus diambil jika pelanggaran tersebut terulang.

Dalam hal tertentu pemantauan pengemudi dapat dibantu oleh polisi lalu lintas, menghubungi *supervisor*, *monitoring* melalui analisis data *Voyage Data Recorder (VDR)*, audit *surveillance* jalan, catatan sopir, *test random alcohol* dan narkoba, dan lain sebagainya.

Untuk dapat meningkatkan performa dari *Fleet Management System* atau Sistem Manajemen Armada Angkutan Darat, maka diperlukan suatu sistem untuk memantau dan mengontrol kinerja kendaraan maupun kinerja pengemudi. *Integrated New Version Fleet Management System* sistem yang terintegrasi dengan sistem yang ada di bawah *CSS Pertamina* seperti *MY SAP*, *Fuel Sales & Distribution Management System (FS-DMS)* serta di dalam sistem ini terdapat beberapa pilihan iaitu, pertama, *Fit To Work* untuk mengetahui kondisi Awak Mobil Tangki (AMT) yang akan melakukan pengiriman telah melakukan pemeriksaan mulai dari tensi darah, kadar alkohol dan tingkat konsentrasi. Kedua, *Maintenance* untuk pemeliharaan Mobil Tangki (MT) agar sesuai dengan standar perawatan berkala mulai dari oil, mesin sampai dengan pergantian ban. Ketiga, *Finger Ready* untuk mengoptimalkan kinerja kedisiplinan dan kinerja AMT yang bertujuan untuk keamanan kerja, nihil kecelakaan, dan peningkatan pelayanan. Keempat, *Online Tracking Delivery*, yang sudah terintegrasi dengan perangkat *Global Positioning System (GPS)* sehingga posisi dan kecepatan mobil tangki dapat dipantau, fitur ini dapat diakses secara *online* dan *real time* melalui web base di *IMFS*. Kelima, *Autoshipment & Scheduling Control* untuk melakukan validasi pengiriman secara otomatis dimana pemasangan mobil tangki dan *loading order/pemesan produk* tidak lagi dilakukan oleh *dispatcher*.

Pemantauan kesehatan bagi pengemudi harus juga dilakukan karena kondisi kesehatan sangat berpengaruh pada kondisi keselamatan para pengemudi saat bertugas. Pemantauan kesehatan pengemudi harus dilakukan secara berkala dan diatur dalam suatu aturan yang baku tentang jenis-jenis pemeriksaan kesehatan yang harus dilakukan, kapan waktunya dan siapa yang ditunjuk untuk melakukan pemantauan kesehatan pengemudi tersebut. Perusahaan harus menjamin bahwa pengemudi selalu berada dalam kondisi yang prima untuk melakukan tugas-tugasnya.

Faktor perilaku pengemudi (tidak disiplin, ngebut, mabuk, dsb), kurang tidur (*sleepless*), kecakapan pengemudi, pengalaman kerja (pengemudi lama/baru), begitu juga umur dan waktu istirahat pengemudi ikut berkontribusi pada kecelakaan lalu lintas maka pemantauan kepada pengemudi untuk hal-hal tersebut harus dilakukan perusahaan untuk menjamin keselamatan dan kesehatan kerjanya.

Pemberian sanksi bagi pengemudi yang melanggar aturan lalu lintas atau SOP kerja harus dilakukan dan aturan untuk itu harus dibuat, selama ini perusahaan hanya memberikan sanksi seberat-beratnya berupa sanksi murtasi bagi pengemudi yang melanggar. Seharusnya aturan pelanggaran ini dibuat rinci dengan menguraikan jenis kesalahan, dampak serta sanksi yang akan diberikannya. Pemecatan atau mungkin tuntutan secara hukum akan menjadi sanksi terberat bagi para pengemudi yang melanggar.

f. Kebijakan Sabuk Pengaman

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan menyatakan bahwa kewajiban menggunakan sabuk keselamatan bagi pengemudi dan penumpang di samping pengemudi. Sabuk pengaman untuk pengemudi dan penumpang

sesuai dengan aturan perusahaan harus memiliki konfigurasi *3-point configuration* atau gulungan inersia dan diutamakan uji *performance* dalam meredam kecelakaan, hal ini sudah dilakukan sesuai standar.

Pengawasan regular di jalan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh pengemudi dan penumpangnya tidak ada karena belum dilakukan pengawasan regular untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman dan pemeriksaan harian harus dilakukan untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu namun kenyataannya pemeriksaan sabuk pengaman belum termasuk kedalam checklist pemeriksaan harian mobil tangki.

Sabuk pengaman adalah peralatan yang mandatory dan harus digunakan oleh seluruh pengemudi di dalam kendaraan yang menggunakan fasilitas transportasi di bisnis mobil tangki.

Sopir bertanggung jawab untuk memastikan semua penumpang menggunakan sabuk pengaman. Harus ada denda dan catatan pada paspor pengemudi untuk seorang sopir yang tidak mengenakan sabuk pengaman atau yang gagal untuk memastikan bahwa penumpang menggunakan sabuk pengaman di mana sabuk pengaman sudah tersedia.

Aturan tentang sabuk pengaman ini, yaitu :

- 1) Setiap Kendaraan wajib memiliki sabuk pengaman
- 2) Jumlah sabuk pengaman harus sesuai dengan jumlah tempat duduk yang tersedia
- 3) Jenis sabuk pengaman yang diperkenankan adalah sabuk pengaman dengan 3 titik dan dapat mengatur kekencangan sabuk secara otomatis.
- 4) Lebar sabuk pengaman adalah 3 inci
- 5) Pemasangan sabuk pengaman tidak boleh disatukan dengan braket jok sehingga apabila jok patah akibat benturan maka penumpang masih dapat terlindung oleh sabuk pengaman.

- 6) Pengemudi wajib mengingatkan penumpang untuk memasang sabuk pengaman sebelum memulai perjalanan

Sabuk pengaman untuk sopir dan penumpang harus memiliki konfigurasi *3-point configuration*, lebih disukai gabungan antara pencabutan otomatis dan perlambatan yang mengaktifkan mekanisme penguncian darurat sering disebut sebagai "gulungan inersia". Hal tersebut merekomendasikan bahwa *safety belt* menggabungkan *pre-tensioner* dimanapun kemungkinannya.

Walaupun standar teknis sabuk pengaman sudah ada tetapi dalam kenyataannya perusahaan belum memiliki sistem pengawasan regular untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman tersebut. Dari hasil pengamatan masih terlihat adanya awak mobil tangki yang ketika bertugas belum menggunakan sabuk pengaman. Perusahaan harus memastikan bahwa sabuk pengaman harus selalu digunakan, cara yang dapat digunakan untuk memastikan penggunaan sabuk pengaman ini adalah :

- 1) Perjanjian pemakaian *regular* dengan pengguna untuk mempromosikan sabuk pengaman.
- 2) Pengawasan regular di jalan harus dilakukan untuk memastikan sabuk pengaman digunakan oleh sopir dan penumpangnya.
- 3) Pemeriksaan kendaraan harian untuk memastikan bahwa sabuk pengaman berfungsi baik sepanjang waktu.

g. Kebijakan Telepon Genggam

Ponsel atau telpon genggam merupakan alat komunikasi yang praktis karena dapat dibawa kemana-mana. Telepon genggam harus dapat dikontrol cara penggunaannya. Sekarang ini juga sedang diperhatikan

cara dan dimana ponsel ini dipergunakan. Karena hal ini menjadi perhatian umum. Meskipun mengemudi adalah hal kompleks yang hampir semua orang bisa melakukannya namun seiring berjalannya waktu, kegiatan dasar yang terkait dengan pengendalian kendaraan menjadi otomatis dan umumnya kegiatan ini tidak memerlukan proses mental yang banyak. Elemen inilah yang dapat memungkinkan para pengemudi untuk terlibat dalam kegiatan paralel yang tidak berkaitan dengan mengemudi, seperti penggunaan telepon selular meskipun ada bukti nyata bahwa kegiatan tersebut dapat mengalihkan perhatian pengemudi dan dapat mempengaruhi kinerja dalam mengemudi.

Pemerintah sudah mengeluarkan peraturan baru yang melarang penggunaan ponsel saat berkendara. Peraturan ini dikeluarkan karena banyaknya kecelakaan lalu lintas yang diakibatkan penggunaan ponsel saat berkendara. Pemerintah juga mencatat penggunaan ponsel saat berkendara memiliki bahaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan mengonsumsi alkohol. Hal ini disebabkan karena mereka mengetik sms saat mengemudi. Jika hal tersebut dilakukan, enam kali lipat bahayanya dibanding kamu menelpon. Hilangnya konsentrasi saat berkendara ini lah yang menjadi penyebab utama kecelakaan lalu-lintas.

Larangan penggunaan HP saat mengemudi, secara spesifik tidak diatur dalam UU No 22 Tahun 2009. Tapi, pengendara (yang menggunakan ponsel) bisa terkena pasal 106 ayat 1 tentang pengemudi wajib mengendarai kendaraan dengan penuh konsentrasi. Pengertian wajib mengendarai dengan penuh konsentrasi, mencakup melarang kegiatan-kegiatan yang mengganggu konsentrasi berkendara. Misalnya minum-minuman keras saat berkendara, mengonsumsi obat terlarang dan menggunakan HP. Kegiatan tersebut berpotensi menimbulkan kecelakaan lalu lintas. Sanksi

terhadap pelanggaran pasal tersebut diatur dalam pasal 283 UU yang sama, yakni denda maksimal Rp 750 ribu dan kurungan 3 bulan.

Pemerintah juga berusaha keras untuk memperbaharui tindakan yang salah dalam berlalu-lintas. Karena semakin berkembangnya zaman, tentunya semakin banyak pula kelalaian-kelalaian yang dibuat oleh masyarakat luas. Selama peraturan yang dibuat pemerintah adalah demi berlalu-lintas yang lebih baik, tentunya peraturan tersebut tidak ada salahnya. Sekarang tergantung pribadi masing-masing dari kamu semua.

Dari hasil temuan di lapangan Penetapan kebijakan *engine on - phone off* sudah ada tetapi implementasinya kurang sesuai dengan yang seharusnya misalnya peringatan tentang *engine on - phone off* tersebut belum terpasang di *dashboard* kendaraan dan selain itu penetapan metode yang sesuai untuk monitoring kepatuhan terhadap kebijakan tersebut harus sudah ditetapkan tetapi kenyataannya metode monitoring yang digunakan hanya dilakukan pada saat *safety briefing/safety talk*.

Penggunaan telepon genggam ketika mengemudi teridentifikasi sebagai salah satu faktor penyebab kecelakaan lalu lintas. Pengemudi tidak boleh membuat panggilan ataupun menjawab panggilan dengan telepon genggam selama mengemudi.

Lingkupnya adalah semua pengemudi/sopir. Sopir tidak boleh membuat panggilan ataupun menjawab panggilan dengan telepon genggam (termasuk SMS dan penggunaan *hand free*) selama kendaraan yang dia kendarai beroperasi, termasuk panggilan ketika berhenti di lampu merah.

Selain mengganggu konsentrasi dalam mengemudi ternyata dapat mengakibatkan kebakaran terutama pada mobil tangki karena *handphone* (HP) selain

mengeluarkan radiasi, juga mengeluarkan bunga api (meskipun kecil sekali, cuman sekuran 1 mikron. 1 mikron = 1/100 mm). Percikan api ini timbul di sekitaran antena koil, akibat beda potensial tegangan yg cukup tinggi. Lampu LED (*Light Emitting Diode*) pada HP juga mengeluarkan cahaya. LED yg dipakai pada HP berbeda dengan LED yang dijual di pasaran elektronika. LED pada HP ternyata 'telanjang' (langsung terlihat filamen diodanya kontak dengan udara bebas) beda dengan LED toko yang diberi selubung tabung dari plastik sehingga filamennya terlindung. Pada saat LED menyala, maka akan timbul pijar. Pijar dan percikan api dari koil tadi yg kadang-kadang bikin orang menjadi berpikir *paranoid* bahwa lampu akan meledak. Api terjadi karena tiga unsur atau sering disebut untuk ketiga unsur tersebut adalah segitiga api, dari ketiga unsur segitiga api, satu unsur sudah terpenuhi dari HP yaitu sumber nyala, sedangkan kedua unsurnya lagi adalah bahan bakar dan juga oksigen (udara). Percikan api dan LED tersebut sebenarnya tidak cukup untuk menyulut uap bensin (benzena C₄H₈O₁₂) di udara terbuka. tapi lain cerita jika udara yang ada sudah cukup jenuh sekali dengan uap bensin tersebut, maka akan terjadilah ledakan (kebakaran). sama juga dengan perlakuan bahan bakar lainnya

Langkah-langkah yang lebih luas diperlukan untuk mengurangi trauma jalan terkait dengan penggunaan ponsel saat mengemudi. Keselamatan berkendara telah menjadi fokus utama gangguan seluler. Ada ditemukan bukti bahwa penggunaan ponsel saat mengemudi meningkatkan resiko kecelakaan. Sebuah studi di Selandia Baru memperkirakan bahwa kecelakaan yang melibatkan pengguna ponsel sekitar 0,5% dari seluruh kecelakaan yang dilaporkan, dan peningkatan empat kali lipat resiko kecelakaan telah dilaporkan dalam beberapa penelitian epidemiologi

untuk menggunakan kedua genggam dan *hands-free*. Peningkatan risiko ini sama besarnya dengan yang berhubungan dengan konsentrasi alkohol darah 0,08%. Beberapa penelitian epidemiologi telah melaporkan data tentang risiko kecelakaan meningkat terkait dengan paparan pengemudi. Studi psikologi terkontrol, dilakukan terutama di simulator, telah menunjukkan gangguan terkait decrements dalam berkendara kinerja dengan penggunaan ponsel yang tampaknya mendasari kenaikan resiko kecelakaan. Taylor dan rekan mengamati 17 000 Pengemudi di 12 tempat jalan metropolitan di Melbourne pada Oktober 2010. Secara keseluruhan, 1,85% dari pengemudi (315) diamati menggunakan telepon genggam. Pengemudi yang lebih tua memiliki tingkat presentase yang lebih rendah dibandingkan Pengemudi setengah baya atau muda. Dalam edisi ini Journal, McEvoy dan rekan melaporkan survei *cross-sectional* untuk mengeksplorasi penggunaan dan efek dari ponsel saat mengemudi untuk pengemudi di New South Wales dan Australia Barat. Peserta 1347 pengemudi berlisensi berusia 18-65 tahun. Sementara mengemudi, sekitar 57% dari pengemudi yang sambil menggunakan ponsel (39% dari telah menggunakan telepon genggam) dan 12% telah menulis dan mengirim pesan teks. Para peneliti memperkirakan bahwa, untuk semua pengemudi berusia 18-65 tahun di kedua negara bagian Australia, sekitar 1% memiliki resiko kecelakaan saat menggunakan ponsel dan, pada tahun sebelumnya, sekitar 3% akan mengambil tindakan mengelak untuk menghindari kecelakaan karena menggunakan telepon mereka (<http://planouir.blogspot.co.id/2012/11/teknik-universitas-islam-riau.html>, diakses 23 April 2018).

Penggunaan ponsel di jalan raya dapat mengakibatkan konsekuensi yang merugikan, termasuk *crash*. Ada beberapa saran untuk pengguna ponsel untuk

meminimalkan efek yang berpotensi merugikan dari gangguan dengan:

- a) Menggunakan *hands-free*, merencanakan perjalanan dan membuat panggilan saat stasioner (berhenti di lampu merah misalnya)
- b) Menghindari melakukan panggilan dalam lalu lintas padat atau kondisi cuaca buruk
- c) Hindari emosi dalam percakapan dan dalam menggunakan layanan pesan untuk menjawab panggilan
- d) Menepi dengan aman ketika berhenti untuk membuat menggunakan ponsel jika darurat
- e) Jangan menggunakan fitur telpon, mencatat, mencari nomor telepon, atau membaca atau mengirim pesan teks saat mengemudi
- f) Memberitahu penelepon anda ketika di telepon dan menggunakan telepon untuk meminta bantuan dalam keadaan darurat.

Pada tingkat yang lebih luas, ada ruang untuk penanggulangan lebih lanjut dalam masalah penggunaan telpon genggam ini dan pembuat kebijakan harus memiliki banyak strategi yang meliputi:

- 1) Pengumpulan data untuk lebih mengukur menggunakan ponsel sebagai faktor dalam *crash*
- 2) Kampanye publik untuk meningkatkan kesadaran risiko, terutama untuk penggunaan *hands-free* telepon dan pesan teks
- 3) Pelatihan untuk secara optimal untuk pengemudi untuk menggunakan *hands-free*
- 4) Perundang-undangan dan penegakan hukum yang melarang semua orang dalam berkendara menggunakan ponsel perlu ditingkatkan
- 5) Desain telepon dengan memperbaiki desain ekonomis dari *built-in* dan *portable hands-free* telepon untuk mengurangi gangguan

- 6) Desain kendaraan melalui penggunaan *on-board instruction* di *dashboard* kendaraan untuk mencegah akses ke fungsi telepon dan kontrol ketika potensi gangguan diperkirakan akan tinggi
- 7) Armada keamanan sebagai kewajiban perawatan, mengembangkan, menerapkan dan menegakkan kebijakan perusahaan pada penggunaan telepon seluler saat mengemudi
- 8) Perizinan dalam hal memberikan informasi tentang risiko penggunaan ponsel saat mengemudi di buku pedoman perizinan

Penggunaan telepon seluler saat mengemudi perlu penanganan yang serius karena akan terus memberikan kontribusi trauma terhadap jalan raya dan harus dikembangkan serta diimplementasikan dan dievaluasi dengan benar terutama di perusahaan.

h. Kebijakan Obat-obatan dan Alkohol

Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa aktivitas *spot check* secara random kepada pengemudi sudah sesuai karena dilakukan mencakup minimal 10% dari pengemudi setiap bulan namun perlu ditambah kebijakan *spot check* jika terdengar isu atau ada potensi muncul isu penyalahgunaan obat-obatan dan alkohol (semacam sidak)

Penetapan jenis sanksi untuk pelanggaran mengenai pelayahgunaan alkohol dan obat terlarang kebijakannya sudah ada tetapi belum sesuai karena bobot sanksi jika terjadi pelanggaran tidak dijelaskan secara gamblang

Di beberapa negara yang melaksanakan pengukuran tingkat mabuk, ditemukan bahwa sampai dengan seperempat kecelakaan fatal di jalan diakibatkan oleh alkohol. Alkohol mengurangi kemampuan mengemudi yang aman karena mengganggu koordinasi,

mengganggu kemampuan untuk mengambil keputusan dan membuat waktu reaksi menjadi lambat. Bahkan sejumlah kecil alkohol dapat mengganggu kemampuan sopir untuk menilai performa mengemudi mereka. Sopir tidak boleh mengoperasikan kendaraan ketika dibawah pengaruh alkohol, obat-obatan, narkotik atau dalam proses pengobatan yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk mengoperasikan kendaraan dengan aman.

Alkohol dan obat psikotropika diserap dengan cepat ke dalam darah dan berjalan cepat ke seluruh bagian tubuh yang mempengaruhi kemampuan otak untuk membuat penilaian dan memproses informasi. Hal ini juga merusak kesadaran dan visi.

Jika mengkonsumsi alkohol maupun obat terlarang ketika mengemudi, pengemudi akan merasa sulit untuk:

- 1) Menilai kecepatan kendaraan
- 2) Menilai jarak antara mobil dengan mobil lainnya
- 3) Mengontrol sinyal pemberitahuan lalu lintas, pejalan kaki dan potensi bahaya lainnya
- 4) Berkonsentrasi pada tugas mengemudi
- 5) Menjaga keseimbangan
- 6) Tetap terjaga saat mengemudi.

Alkohol juga memberikan rasa palsu percaya diri. Pengemudi dapat mengambil lebih banyak risiko dari biasanya dan perlu diperhatikan bahwa alkohol memperlambat waktu reaksi dalam mengantisipasi keadaan berbahaya.

Perusahaan berkeyakinan dalam pengoperasian truk tangki BBM/skid tank LPC, konsumsi alkohol atau penyalahgunaan obat-obatan tidak bisa ditoleransi dan juga mengharapkan setiap sopir yang diharuskan minum obat yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja mengemudinya untuk melaporkan hal tersebut kepada manajemen secepatnya.

Perusahaan juga mengharapkan masing-masing *transporter* menempatkan kebijakan penyalahgunaan alkohol, obat-obatan dan zat lainnya dimana yang secara formal telah disarankan untuk semua personel langsung ataupun sub-kontraktor.

i. Forum Pengemudi

Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa forum pengemudi sudah ada tetapi bentuknya informal. Forum pengemudi harus dibentuk secara formal untuk mengkomunikasikan dan keterlibatan sopir dalam mempromosikan kinerja keselamatan. Termasuk berbagi pengalaman pribadi, pengakuan dari sopir berkinerja terbaik dan lain sebagainya.

Perusahaan harus memiliki moto "Setiap Karyawan Adalah *Safety Officer/Safety Professional*", karyawan dalam hal ini termasuk adalah pengemudi AMT sehingga keberadaan forum pengemudi secara formal dibutuhkan untuk mendukung terselenggaranya program K3. Melalui forum pengemudi ini setiap karyawan diberi tanggungjawab pada setiap orang agar selalu berperilaku dan mengingatkan setiap orang agar selalu mengutamakan *safety*. Motto bahwa "Setiap Karyawan Adalah *Safety Officer/Safety Professional*" mengandung arti bahwa *safety* bukan hanya hasil usaha individu, namun sebuah hasil usaha tim dan kita merayakan setiap keberhasilan pun sebagai suatu tim. Melalui forum pengemudi ini, setiap pengemudi dibolehkan untuk melaporkan atau memberikan saran langsung kepada koordinator *safety* kapanpun mereka bisa. Para pengemudi disemangati untuk bertanggungjawab terhadap keselamatan mereka sendiri.

Forum pengemudi juga merupakan bagian dari kampanye K3 yang memegang peran yang sangat penting karena merupakan salah satu sarana dalam menyampaikan informasi K3 kepada para pengemudi.

Pembentukan forum pengemudi secara formal adalah salah satu bentuk tanggung jawab perusahaan di bidang K3 karena perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan penerangan dan petunjuk-petunjuk mengenai K3 kepada semua pengemudi dengan jalan mengadakan pertemuan-pertemuan, ceramah-ceramah, diskusi-diskusi, pemutaran film, publikasi, dan lain sebagainya, dan forum pengemudi adalah salah satu cara untuk melaksanakan itu semua.

Forum pengemudi juga merupakan implementasi dari *safety talk*. *Safety talk* merupakan salah satu sarana penunjang dalam upaya mencegah terjadinya bahaya di tempat kerja, serta berbagai masalah pekerjaan dapat kita diskusikan (secara teoritis maupun praktis), untuk kemudian dapat diterapkan dan dipraktekan hasil dari diskusi tersebut dilapangan, dengan *safety talk* dapat pula meningkatkan pengetahuan tentang:

- 1) Meningkatkan pengetahuan pekerjaan yang dihadapi dan bahayanya serta penanganannya.

Semakin banyak melaksanakan tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan maka membuat pekerja semakin berpengalaman pula bahkan bisa makin familiar dengan tugas dan tanggung jawab tersebut, sehingga semakin mengerti dengan keadaan lingkungan tempat bekerja dan akan dengan cepat pula mengatasinya bila terjadi problem atau keadaan darurat.

- 2) Meningkatkan pengetahuan tentang prosedur kerja.

Dari pengalaman-pengalaman selama ini semakin pekerja sering melakukan pekerjaan yang sama sehingga menjadi terbiasa dan membuat semakin menguasai pekerjaan itu, tetapi dilain pihak menjadikan terlena dengan kemampuan itu, dikarenakan sudah terbiasa melakukannya terkadang menjadikannya lalai, gegabah dan sembrono dengan yang namanya prosedur kerja, akibatnya bisa fatal

terhadap peralatan maupun manusianya. Apabila bekerja menggunakan prosedur pekerja akan terlindungi bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, karena yang akan bertanggung jawab adalah yang menyiapkan, memeriksa dan mengesahkan prosedur tersebut.

- 3) Meningkatkan pengetahuan terhadap alat-alat pelindung diri.

Setiap pekerja mempunyai tanggung jawab yang sama untuk bekerja yang aman dan selamat, pada dasarnya semua mengerti bahaya-bahaya yang mungkin timbul ditempat area kerja masing-masing dan alat-alat pelindung diri apa saja yang harus dipakai. Perusahaan telah menyediakan dan mencukupi perlengkapan dan kelengkapan alat pelindung diri, diharapkan dapat dipergunakan secara baik dan tepat.

- 4) Meningkatkan kemampuan berkomunikasi.

Didalam *safety talk* ini tanpa sadar pekerja juga belajar berkomunikasi, kapan harus mendengarkan, kapan mengutarakan pendapat, jangan main potong saja selagi orang lain mengutarakan pendapatnya yang efeknya bisa saja orang tersebut tersinggung, terutama bila sedang bekerja komunikasi memegang peranan sangat penting, apabila menerima atau memberi perintah yang tidak jelas atau salah akibatnya bisa fatal. Komunikasi yang baik merupakan suatu manifestasi/cerminan dari keakraban dan kebersamaan hingga akan menciptakan suasana yang intim, hangat dan harmonis yang pada akhirnya akan menciptakan kebersamaan, sehingga dalam dalam bekerja sehari-hari akan terasa ringan dan nyaman.

Untuk hal-hal tersebut di atas maka forum pengemudi menjadi sesuatu hal yang memang harus diupayakan oleh perusahaan agar pengemudi dapat

berinteraksi untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan program K3 yang ada sehingga melalui forum pengemudi ini nantinya akan tumbuh budaya K3 yang bagi setiap pengemudi AMT

2. Manajemen Resiko Perjalanan

Dari hasil temuan di lapangan diperoleh informasi bahwa semua kriteria dalam manajemen resiko perjalanan ini tidak sesuai dengan yang seharusnya, karena:

- a. Tidak ada perencanaan manajemen resiko perjalanan untuk rute perjalanan
- b. Tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan
- c. Tidak ada kartu rute (*route card*)
- d. Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan & pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan

Manajemen resiko keselamatan meliputi penilaian dan mitigasi resiko keselamatan. Tujuan manajemen resiko keselamatan adalah untuk menilai risiko yang terkait dengan bahaya diidentifikasi dan mengembangkan dan menerapkan efektif dan mitigasi yang tepat. Oleh karena itu manajemen resiko keselamatan adalah komponen kunci dari proses manajemen keselamatan. Perencanaan dan pengelolaan resiko perjalanan sebagai bagian dari manajemen resiko keselamatan merupakan bagian sentral dalam mempengaruhi efektivitas pendistribusian BBM terkait dengan risiko dan langkah-langkah pencegahan di rute perjalanan distribusinya. Manajemen resiko perjalanan harus dikembangkan sebagai bagian dari program K3 yang ada.

Manajemen resiko perjalanan merupakan salah satu elemen yang berhubungan dengan kendala dan resiko dalam perjalanan penyaluran BBM dan kegiatan yang ada didalamnya yang juga salah satu dari pilar kinerja dalam Sistem Manajemen Keselamatan Transportasi Darat

(SMKTD) dimana Pilar Manajemen Resiko Perjalanan meliputi elemen-elemen:

- a. Rencana manajemen resiko perjalanan untuk rute pengangkutan BBM dapat bersumber dari peraturan nasional dan pihak berwenang setempat atau peraturan lainnya.
- b. Rencana tersebut termasuk identifikasi resiko dan bahayanya seperti luas jalan, tinggi terowongan, longsor, palang rel kereta api dan jembatan.
- c. Ada media untuk pengemudi berbagi informasi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk melakukan pencegahan.
- d. Penetaan kartu rute (*route card*) yang memuat informasi potensi bahaya dan tindakan pencegahan.
- e. Kartu rute mencakup rincian tentang tempat istirahat yang disetujui dan tempat-tempat penting seperti pemadam kebakaran, rumah sakit, kantor polisi dan info penting lainnya sepanjang rute tersebut.
- f. Informasi detail dari kartu rute dan rencana pencegahan dikomunikasikan ke pengemudi yang bersangkutan selama training maupun *toolbox meeting*.

Kartu rute belum ada di perusahaan sebagai acuan dalam perjalanan bagi para pengemudi AMT. Kartu rute adalah dokumen yang digunakan sebagai bantuan untuk navigasi dan perencanaan rute, kartu rute harus ada untuk rute tertentu yang menyorot potensi bahaya tetapi karena belum ada penetapan kartu rute sehingga tidak ada proses identifikasi bahaya di jalan. Identifikasi proses berbahaya seharusnya dituangkan di dalam kartu rute untuk memberikan informasi kepada pengemudi mengenai potensi bahaya yang mungkin terjadi di sepanjang perjalanannya. Proses untuk mengidentifikasi bahaya-bahaya di jalan ini termasuk juga perjanjian dengan para pengemudi untuk berbagi mengenai bahaya-bahaya di jalan dan tindakan untuk memitigasinya.

Kartu rute bukan hanya berisi tentang petunjuk rute perjalanan karena sesungguhnya mengenai rute perjalanan ini para pengemudi sudah memahaminya, tetapi dalam konteks K3 kartu rute ini difokuskan kepada informasi-informasi yang dibutuhkan untuk memberikan informasi mengenai potensi bahaya serta informasi-informasi lain yang dibutuhkan dalam mengatasi bahaya tersebut.

Untuk rute pengangkutan material berbahaya diperlukan beberapa informasi dan peraturan dari pihak yang berwenang seharusnya semua rute untuk pelanggan harus dibahas detail dengan mempertimbangkan kendala dan risiko yang terkait dengan rute tersebut, perlu dimintakan informasi seperti dari kepolisian, BMKG, DLLAJR, pemda maupun pihak lain yang relevan, termasuk identifikasi resiko dan batasan-batasan jalan terowongan dan jembatan serta daerah-daerah yang rawan bencana longsor, banjir dan konflik sosial dan lain-lain.

Resiko berhubungan dengan ketidakpastian, ini terjadi karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Ketidakpastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan dikenal dengan istilah peluang (*opportunity*), sedangkan ketidakpastian yang menimbulkan akibat yang merugikan disebut dengan istilah resiko (*risk*). Dalam beberapa tahun terakhir, manajemen resiko terutama di bidang transportasi menjadi tren utama baik dalam perbincangan, praktik, maupun pelatihan kerja. Hal ini secara konkret menunjukkan pentingnya manajemen resiko perjalanan terutama dalam transportasi angkutan khusus (barang berbahaya).

Resiko harus dikelola karena resiko mengandung biaya yang tidak sedikit. Kejadian kecelakaan pada truk tangki BBM masih saja terjadi yang menimbulkan korban jiwa. Kerugian langsung dari peristiwa tersebut adalah kerugian finansial akibat asset yang terbakar. Namun juga

dilihat kerugian tidak langsungnya sebenarnya lebih parah yaitu timbulnya trauma yang akan menghambat produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Risiko yang terjadi didalam proses bisnis transportasi pendistribusian BBM merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses organisasi, pengendalian risiko menjadi bagian yang tak terpisahkan dari tanggung jawab manajemen, dalam memastikan tercapainya sasaran organisasi. Sehingga pengendalian risiko dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi manajemen, karena semua risiko yang dapat menghambat proses organisasi telah diidentifikasi dengan baik, maka cara untuk mengatasi gangguan kelancaran proses organisasi telah diantisipasi sebelumnya, sehingga bila gangguan tersebut memang terjadi maka organisasi telah siap untuk menanganinya dengan baik.

Karena tidak adanya kartu rute yang ditetapkan oleh perusahaan. Maka rincian tentang potensi bahaya di sepanjang rute perjalanan tidak ada begitu juga dengan tempat istirahat yang disetujui dan tempat-tempat penting seperti pemadam kebakaran dan rumah sakit sepanjang rute tersebut tidak tercatat sehingga pengemudi tidak memiliki informasi mengenai tempat-tempat istirahat dan tempat-tempat penting yang dibutuhkan ketika terjadi kondisi bahaya.

Karena tidak ada kartu rute maka informasi tentang bahaya perjalanan dan pencegahannya tidak dapat dikomunikasikan. Informasi detail dari kartu rute dan rencana pencegahan harus dikomunikasikan kepada pengemudi yang bersangkutan selama training maupun *briefing* ataupun dalam forum tertentu secara berkala.

Rencana manajemen resiko perjalanan bersumber dari peraturan nasional dan pihak berwenang setempat dalam rute pengangkutan material berbahaya. Untuk mengidentifikasi resiko dan batasan-batasan di jalan yang mungkin dibatasi oleh aturan-aturan di terowongan dan

jembatan. Dalam hal batasan-batasan tersebut di atas, pilih rute yang bahaya-bahaya di jalannya yang seminimal mungkin.

3. Manajemen Kendaraan dan Peralatan Keselamatan

- a. Sudah ada sistem untuk memastikan semua kendaraan sesuai dengan produk yang disimpan, ditangani dan diangkat tetapi harus dipastikan adanya *back up system*, jika listrik mati. Sistem yang dimaksud di atas harus dapat memastikan spesifikasi berat, dimensi, konfigurasi kargo untuk *loading/unloading*, guna meminimalkan *bending* dan *contact stress* dan sistem tersebut harus dapat memastikan bahwa semua kendaraan sesuai dengan peruntukannya (beban, produk, *towing capacity*) sebaiknya ada juga hasil uji *crash worthiness* dari manufaktur kendaraan.
- b. Kebijakan yang memerlukan proses *review* terkait dengan modifikasi kendaraan belum dibuat, *review* diperlukan sebagai bagian dari sistem manajemen K3 karena modifikasi kendaraan yang ekstrem dapat berakibat tidak terpenuhinya standar kelayakan kendaraan yang berpotensi terjadinya kondisi tidak selamat. *Review* ini perlu dilakukan guna memastikan perubahan/modifikasi tidak menimbulkan suatu kondisi yang tidak aman/tidak berfungsinya *safety devices* (pergantian ukuran velg maupun ban, kanvas rem, kaca, sistem navigasi, tangki dan konfigurasi ukuran badan kendaraan).
- c. Belum ada standar kendaraan yang sesuai dengan peraturan perundangan dan standar minimum sesuai dengan UU Lalulintas No.22 Tahun 2009 (rancang bangun dan keselamatan) serta peraturan pertamina, jika ada kendaraan diluar standar minimum pertamina, harus ada bukti kelayakan dari pihak yang memiliki otorisasi.
- d. Pemeliharaan belum mengikuti standar manufaktur atau standar kendaraan yang ada

- e. Kendaraan memiliki jadwal pemeliharaan sesuai dengan interval berdasarkan KM perjalanan/ jam operasi dan atau waktu kalender namun bukti dokumentasi kurang menunjukkan kemampuan dalam hal pemeliharaan kendaraan.
- f. Sistem untuk merekam dan melaporkan kendaraan yang rusak, termasuk untuk memperbaiki kerusakan tersebut perlu penyesuaian sehingga perlu perbaikan dalam hal *recording* pelaporan dan tindak lanjutnya (*corrective dan preventive action*)
- g. Penetapan kriteria untuk perbaikan kerusakan harus berdasarkan kriteria kerusakan tetapi belum dibuatkan standar kriteria kendaraan mana yang dikategorikan rusak serta inspeksi dan perbaikannya
- h. Penetapan kualifikasi teknisi jika perbaikan dilakukan oleh internal pastikan memiliki kualifikasi sudah ditetapkan oleh perusahaan. Belum ada matriks kompetensi personil dan
- i. Analisa kesenjangan harus dilakukan disetiap lokasi mobil tangki antara spesifikasi minimum kendaraan dan kondisi kendaraan yang digunakan sekarang. Menurut keterangan analisa sudah dilakukan tetapi tidak ada bukti dilakukannya analisa kesenjangan spesifikasi kendaraan di setiap lokasi mobil tangki
- j. Belum ada prosedur pemeriksaan kendaraan (inspeksi) secara berkala sebelum berangkat setiap hari oleh pengemudi (*pre-trip inspection* dan setelah pengiriman) yang ada hanya pemeriksaan rem, ban dan *accu* seharusnya ada intruksi kerja, daftar periksa harus tersedia mencakup komponen-komponen dan fungsi keselamatan yang mencakup bahan bakar, cairan pendingin, roda/ban, spion, kaca, *wiper*, lampu-lampu, klakson, rem, informasi *dashboard*, *towing*, termasuk kondisi tanki (BBM maupun BCG) dan juga pengemudinya

- k. Kriteria kebijakan, manajemen dan prosedur untuk inspeksi ban berupa kriteria kerusakan ban untuk dapat diganti, frekuensi inspeksi dan pergantian (misal alur kedalaman 1,6mm) mengacu pada SNI standard 06-099-2002 (truk dan bus), penggunaan jenis ban yang sesuai di jalan tertentu (misalkan jenis-jenis *pattern*), pengecekan ban ganda berdasarkan pemakaian yang sama untuk masing-masing ban, peraturan mengenai tekanan angin pada ban serta peraturan mengenai perbaikan vulkanisir. Perlu perbaikan secara besar-besaran dalam *tyre management system* terutama yang berkaitan dengan pembuatan info alur ban, informasi ban pada kendaraan (informasi ukuran, beban dan tekanan angin yang diperuntukan pada ban) serta info ban vulkanisir dari vendor.
- l. Aturan *placarding* dan *marking* kendaraan (kodifikasi kendaraan) sudah ada dan sesuai dengan aturan yang ada harus dimasukkan dalam inspeksi periodik kendaraan dan sebaiknya aturan dari Pertamina diintegrasikan dalam sistem di perusahaan.
- m. Mekanisme/aturan, apabila terjadi perubahan spesifikasi kendaraan tidak secara konsisten diikuti mekanismenya, mengingat aturan prosedur belum ada secara tertulis dalam bentuk prosedur baku.
- n. KIR sudah dilakukan sesuai dengan jadwal dan dipastikan tidak boleh ada penundaan KIR yang berakibat berhentinya operasi mobil tangki (termasuk tangki)
- o. Penetapan kualifikasi personil yang melakukan perawatan, pemeliharaan, dan perbaikan maupun modifikasi sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan. Kualifikasi personil belum dibuat dengan pertimbangan kompetensi (pendidikan, keterampilan, pengalaman)
- p. Pemenuhan persyaratan mengenai fasilitas Internal untuk service (berlaku juga untuk *outsourcer*) harus memiliki fasilitas yang memadai dan melihat kondisi

- yang ada kondisi fasilitas pemeliharaan kendaraan dan *tyre workshop* masih perlu perbaikan
- q. Belum ada penetapan formal prosedur pengantian kendaraan/unit secara periodik dan berikut kriterianya namun demikian sudah ada prosedur penggantian unit kendaraan secara periodik dengan pihak ketiga
- r. Perusahaan bersama-sama dengan perusahaan transporter harus menyusun pedoman peralatan untuk memastikan semua alat pelindung diri dan pakaian pelindung disediakan untuk semua AMT dan juga tamu. Penerapan kebijakan peralatan keselamatan sudah tersosialisasi, dipahami dan dilaksanakan dengan efektif, indikasinya adalah tersedianya alat pelindung diri dan pakaian pelindung untuk semua pengemudi dalam jumlah yang sesuai, ketersediaan APD (Alat Pelindungan Diri), peralatan P3K dan APAR (Alat Pemadam Kebakaran) yang mencukupi. APB sekaligus disediakan untuk tamu. Namun demikian hasil pengecekan di lapangan menunjukan banyak APD dan APAR kondisinya rusak dan komponennya hilang dan alat P3K tidak lengkap dan sudah habis tetapi secara keseluruhan jumlahnya cukup tetapi lokasi peletakan APAR masih belum sesuai (digeletakkan di lantai kabin kendaraan).

Manajemen armada (kendaraan) termasuk kendaraan bermotor komersial seperti mobil, pesawat (pesawat, helikopter dll), kapal, van dan truk, serta kereta api. Manajemen armada (kendaraan) dapat mencakup berbagai fungsi, seperti pembiayaan kendaraan, perawatan kendaraan, telematika kendaraan (pelacakan dan diagnostik), manajemen pengemudi, manajemen kecepatan, manajemen bahan bakar dan kesehatan dan manajemen keselamatan. Manajemen armada adalah fungsi yang memungkinkan perusahaan yang mengandalkan transportasi dalam bisnis untuk menghapus atau meminimalkan risiko yang terkait dengan investasi

kendaraan, meningkatkan efisiensi, produktivitas dan mengurangi transportasi dan staf secara keseluruhan biaya perusahaan, memberikan kepatuhan 100% dengan peraturan pemerintah (tugas perawatan) dan masih banyak lagi

Sebuah sistem harus ada untuk memastikan semua peralatan sesuai dengan produk yang disimpan, ditangani dan diangkut. Semua peralatan harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan standar minimum. Peralatan tersebut harus di rawat agar kondisinya bagus dan "siap dipakai". Sediakan di dalam system untuk merekam dan melaporkan peralatan yang rusak, dimana termasuk criteria untuk memperbaiki kerusakan tersebut. Pedoman tentang alat pelindung diri minimum yang dibutuhkan harus diatur untuk semua perusahaan transporter truk tangki *BBM/skid tank LPG*, dan ketentuan-ketentuan untuk setiap alat pelindung diri (APD) tersebut.

Lingkup manajemen kendaraan dan peralatan keselamatan ini adalah :

- a. Analisa kesenjangan harus dilakukan di setiap lokasi mobil tangki antara spesifikasi minimum kendaraan dan kondisi kendaraan yang digunakan sekarang.
- b. Kendaraan harus di rawat minimal sesuai dengan rekomendasi manufaktur.
- c. Kendaraan harus diperiksa sebelum berangkat setiap hari.
- d. Perusahaan harus memiliki kebijakan tentang ban, dimana termasuk prosedur inspeksi minimum, perubahan dan manajemen :
 - 1) Frekuensi inspeksi dan pergantian
 - 2) Tipe ban dan penggunaan di gardan tertentu
 - 3) Pengembaran ban (periksa berdasarkan pemakaian yang sama untuk masing-masing ban)
 - 4) Peraturan mengenai tekanan angin pada ban
 - 5) Peraturan mengenai perbaikan dan vulkanisir

Dalam hal peralatan keamanan adalah tanggungjawab lokasi operasi untuk menyusun bersama dengan perusahaan transporter untuk memastikan semua alat pelindung diri dan pakaian pelindung disediakan untuk semua pengemudi.

Alat pelindung diri adalah perlindungan terhadap tenaga kerja melalui usaha-usaha teknik pengaman tempat dan lingkungan kerja dengan menggunakan alat-alat pelindung diri agar tercipta suasana kerja yang aman dan nyaman sehingga terciptanya suatu produktivitas kerja.

Alat-alat pelindung diri gunanya adalah untuk melindungi tekerja dari bahaya-bahaya yang mungkin menimpanya sewaktu menjalankan pekerjaan. Adapun fungsi dari alat pelindung diri (APD) untuk mengisolasi tenaga kerja dari bahaya di tempat kerja.

APD bukanlah pengganti untuk kontrol rekayasa yang efektif maupun kondisi dan praktek kerja yang aman. APD hanya akan melindungi pekerja dari cidera namun tidak mencegah terjadinya insiden.

4. Manajemen Kontraktor

Upaya-upaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang dilaksanakan di suatu tempat kerja merupakan tanggung jawab semua pihak, baik dari pihak manajemen perusahaan maupun pekerja. Pekerja disini tidak hanya terbatas pada personil dari perusahaan yang bersangkutan namun juga personil dari luar perusahaan (tamu, pekerja kontraktor, atau pemasok).

Saat ini dimana banyak perusahaan yang menjalankan aktivitasnya dengan menunjuk perusahaan kontraktor/subkontraktor sebagai pelaksana pekerjaan maka upaya K3 perusahaan juga harus meliputi pengendalian risiko K3 dari aktifitas yang mereka lakukan.

Sebagai bentuk kepedulian pemerintah terhadap para pekerja di Indonesia khususnya pekerja yang mempunyai potensi bahaya yang sangat besar seperti di sektor industri,

pertambangan, Oil & Gas, kontraktor, ME, dll. beberapa tahun terakhir pemerintah aktif mengkampanyekan tentang kesadaran akan arti penting system manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) bahkan demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh pemerintah terhadap SMK3 ini pada tahun 2012 pemerintah telah mengeluarkan PP no. 50 yang mengatur implementasi SMK3. Dengan keluarnya PP ini mendorong para pelaku industri dan jasa untuk sadar akan arti penting SMK3. Bahkan pada sektor pertambangan, Oil & Gas mewajibkan semua mitra kerjanya untuk mempunyai persyaratan minimal yaitu yang biasa disebut dengan CSMS (*Contractor Safety Management System*) atau system K3LL (kesehatan dan keselamatan kerja lindung lingkungan). Dokumen CSMS/K3LL ini wajib untuk perusahaan yang ingin menjadi mitra kerja di sektor tersebut diatas. Pada prinsipnya Dokumen CSMS/K3LL mengacu pada system HSE (sistem kesehatan, keselamatan kerja dan lingkungan atau OHSAS 18001 & ISO 14001) dimana prosedur-prosedur inti yang ada dalam sistem HSE tersebut diambil sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan K3 masing-masing perusahaan yang mempersyaratkan CSMS/K3LL kepada mitra kerjanya, oleh karenanya pertanyaan dalam dokumen CSMS/K3LL ini berbeda-beda namun tetap mengacu pada sistem HSE.

Dengan menerapkan CSMS, maka diharapkan nantinya dapat mengurangi tingkat tingkat risiko kecelakaan terhadap pekerja, fasilitas operasi dan lingkungan; menjaga reputasi perusahaan; mematuhi aturan pemerintah; memenuhi persyaratan HSE management system serta meningkatkan kinerja kontraktor.

Disamping itu akan didapatkan berbagai keuntungan lain dengan menerapkan CSMS diperusahaan misalnya : *safety expectation* dan *capabilities* dapat dipahami secara jelas sebelum pekerjaan dimulai; meningkatkan program HSE, kerjasama yang lebih baik antara operator dan kontraktor.

perbaikan terhadap *training programs* bagi pekerjaan, serta meningkatkan produktivitas, keandalan dan efisiensi.

Dengan CSMS ini diharapkan hasil pekerjaan kontraktor sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan yaitu *No defect, No rework, No harm to people, No damage to equipment* dan *No damage to environment*.

Dan harapan tersebut diatas hanya dapat dicapai jika kontraktor memiliki perencanaan, komunikasi, dan manajemen pekerjaan yang baik. Pihak perusahaan yang memberikan pekerjaan dapat membantu dan mengarahkan kontraktor dalam menerapkan CSMS.

Implementasi sistem manajemen pengelolaan aspek K3 bagi kontraktor atau *Contractor Safety Management System* (CSMS) bertujuan untuk meminimalkan kerugian. Sistem manajemen ini juga bertujuan untuk menjamin bahwa semua aktifitas tersebut selaras dengan kebijakan dan ketentuan K3 perusahaan yang berlaku.

CSMS ini perlu dioptimalkan mengingat AMT yang dipekerjakan berasal dari *outsourcing* pihak ketiga. CSMS yang dilakukan pada harus memenuhi kesesuaian dengan amanat undang-undang dan peraturan tentang K3 yang ada di Indonesia namun dalam beberapa hal implementasinya masih belum sesuai. CSMS terkait dengan unsur-unsur sebagai berikut :

a. Sistem Manajemen Kontraktor

Dari hasil evaluasi, sistem manajemen kontraktor ini sudah sesuai dengan yang seharusnya karena sudah ada kegiatan pengelolaan kontraktor sesuai dengan kebijakan perusahaan yaitu :

- 1) Ada *monitoring* kinerja HSE kontraktor, *monitoring* dilakukan terhadap kepatuhan kontraktor terhadap kontrak kerja dan pemenuhan peraturan perusahaan khususnya mengenai program K3
- 2) Penyampaian ekspektasi HSE ke kontraktor dalam proses *procurement* sudah dilakukan

- 3) Program management kontraktor diberlakukan untuk semua kontraktor (bukan hanya kontraktor yang memiliki perjanjian saja)
- 4) Kebijakan kerjasama dengan kontraktor dalam jangka pendek (spot kontraktor) sudah memenuhi persyaratan HSE.

Kontraktor adalah kunci dari kinerja bisnis, dan kita harus menilai kemampuan dan kompetensi mereka untuk melaksanakan pekerjaan kita. Kita akan bekerja sama dengan mereka untuk memastikan ekspektasi HSE kita sejalan. Kita akan memonitor kinerja HSE kontraktor dan mitra kerja, dan memastikan procurement dan management proses kita mengandung ketegasan untuk menyampaikan ekspektasi HSE kita.

Fokus dari program management HSE kontraktor adalah untuk menyediakan pekerja yang tepat, peralatan dan mendukung lingkungan hidup, sehingga pengemudi yang di kontrak adalah pengemudi yang bertanggung jawab, pengemudi yang aman, dan bisa membuat perbedaan di jalan raya. Selama menjalankan program ini, kita harus terus bertanya pada diri pribadi kita "apakah hal ini berpengaruh positif pada sikap dan kinerja pengemudi?".

Program manajemen kontraktor yang utama ditujukan pada kontraktor yang proyeknya berjangka dan kontraktor utama yang khusus yang perjanjian dengan perusahaan lebih dari 12 bulan.

Selama perusahaan tidak mengelola distributor, kita harus menetapkan ekspektasi dan memastikan diri sendiri bahwa mereka mampu memenuhi ekspektasi tersebut. Dalam kondisi ini, banyak alat dan proses yang bisa digunakan. Sedangkan, untuk kontrak jangka panjang dan kerjasama antara perusahaan dan kontraktor lebih disukai dan didorong, banyak bisnis

perusahaan menggunakan kontraktor jangka pendek (spot)

Untuk memastikan hasil terbaik dimana digunakan spot kontraktor, elemen-elemen kunci dari program management HSE kontraktor harus di aplikasikan sesuai dengan kebutuhannya.

b. Tahapan-tahapan Manajemen HSE Kontraktor

Secara umum tahapan manajemen HSE kontraktor sudah sesuai karena program manajemen HSE kontraktor sudah dipenuhi dan sudah ada penetapan perangkat mobil tangki sebelum mengimplementasikan program HSE kontraktor meliputi *Contractor Road Safety Policies* serta prosedur dan standar untuk persyaratan pengemudi, jam kerja pengemudi, tanggap darurat, proses pemeliharaan dan panduan pelaporan. Tetapi tahapan manajemen HSE kontraktor masih ada yang kurang sesuai karena tidak ada informasi tentang tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE.

CSMS pada prinsipnya adalah kontraktor yang akan mengerjakan pekerjaan harus melewati tahapan. Dalam CSMS para kontraktor yang akan mengerjakan pekerjaan harus melewati tahapan pra kualifikasi, kualifikasi dengan penilaian tidak sekedar pada aspek finansial dan teknis, tetapi juga aspek HSE-nya, hingga akhirnya ditetapkan sebagai pemenang pelaksana pekerjaan. Tetapi sebelum melakukan operasi, tetap harus diawali dengan *pre job meeting*, dilanjutkan *on going process monitoring*, hingga *project evaluation*. Ini menjadi serangkaian langkah strategi kita untuk meningkatkan budaya safety di kalangan kontraktor.

Perusahaan harusnya sudah melaksanakan melaksanakan seluruh tahapan pada mekanisme CSMS, mulai dari *risk assessment*, pra kualifikasi, seleksi, *PJA (Pre Job Activity)*, *work in progress* dan *final evaluation*

Risk assesment dari program manajemen HSE kontraktor sebelum tahap prakualifikasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

- d) Surat pemberitahuan ke kontraktor
- e) Kuisioner *self-assessment*
- f) Pemodelan peringkat resiko
- g) Ekspektasi HSE utama

Pada tahap pra kualifikasi, perusahaan akan melihat kemampuan calon kontraktor di sisi *safety*, tak hanya aspek kemampuan teknis dan keuangan saja seperti biasanya berlaku. Kontraktor harus memiliki peralatan *safety*. Ada kewajiban *contractor safety* dalam buku petunjuk yang berjudul *Contractor on the Safety Program Implementation* yang dikeluarkan oleh Pertamina sebagai perusahaan pemberi kerja distribusi BBM.

Untuk memastikan hasil terbaik dalam seleksi digunakan *spot* kontraktor, elemen-elemen kunci dari program manajemen HSE kontraktor harus diaplikasikan sesuai dengan kebutuhannya.

Program manajemen HSE kontraktor truk tangki BBM dan *skid tank LPG* terdiri dari beberapa tahapan yang mengijinkan manajemen perusahaan untuk bekerja dengan kontraktor agar rencana berjalan efektif dan menyelesaikan pekerjaan yang konsisten dengan ekspektasi HSE.

Sebagai bagian dari seleksi, setiap calon kontraktor atau pesertatender harus mengajukan proposal *safety* selain proposal teknis. Calon kontraktor harus mengajukan *HSE Plan*.

Dalam sistem CSMS, setelah ditentukan pemenang tender, kontraktor yang menang masih harus mengikuti tahapan selanjutnya, yaitu *pre job activity* sebagai persiapan pekerjaan. Setelah dapat pekerjaan, perusahaan akan menilai persiapan pekerjaan kontraktor yang disusun ke dalam sebuah *check list*. Sehingga dalam

pelaksanaan pekerjaannya akan benar benar siap. Ada beberapa form yang harus diisi yang perlu disepakati dengan pihak perusahaan bahwa kontraktor sudah siap kerja.

Tahap selanjutnya adalah *Work in Progress*, kontraktor dalam pelaksanaan pekerjaannya harus selalu memberikan laporan mengenai implementasi *safety*.

Tahap terakhir adalah *Final Evaluation* akan ditentukan bagaimana kondite atau kinerja kontraktor dalam penerapan HSE. Jika dalam pekerjaannya banyak terjadi pelanggaran *safety*-nya, tidak disiplin, ada insiden, dan sebagainya, kualifikasinya bisa saja turun dari *light* menjadi *medium*. Dan sebaliknya. Naik turunnya kualifikasi bisa dilihat dari kinerjanya.

Keberadaan perangkat yang terdiri dari *Contractor Road Safety Policies* dan *Standards and Procedures (PSP)* menjadi hal yang sangat penting dalam tahapan manajemen HSE kontraktor ini. *PSP* tersebut berisi tentang standar dan ekpektasi untuk para pengemudi, jam kerja mengemudi, tanggap darurat, proses pemeliharaan dan panduan pelaporan, dan lainnya. *PSP* harus sesuai dengan tujuan, berdasarkan resiko-resiko yang terlibat.

Ada satu hal yang perlu diperbaiki dan mendapat perhatian dari perusahaan kepada kontaktor karena perusahaan selama ini tidak mengetahui resource dari pengemudi yang didapat dari pihak ketiga dan seharusnya pihak ketiga sebagai kontraktor bertanggungjawab terhadap sub-kontraktornya (jika ada) untuk memenuhi ekpektasi perusahaan. Tetapi tidak ada dokumen yang ditetapkan secara tegas mengenai tanggung jawab kontraktor terhadap subkontraktornya dalam memenuhi persyaratan HSE.

c. *Vetting* dan Seleksi

Dari hasil temuan di lapangan tentang *vetting* dan seleksi kontraktor ini ada beberapa hal yang sudah sudah sesuai dan ada juga yang tidak sesuai. Hal-hal yang sudah sesuai dengan kriteria adalah :

- 1) *Vetting* dan seleksi dilakukan untuk kontraktor lama atau yang baru, pada intinya *vetting* dan seleksi ini dilakukan untuk memilih kontraktor mana akan diberikan kontrak kerja (dipakai). Setiap akan melakukan kontrak kerja dengan pihak ketiga perusahaan harus melakukan proses *vetting* dan seleksi ini bagi seluruh calon kontraktor baik yang lama maupun baru. Kontraktor lama tidak diberikan kemudahan persyaratan baik persyaratan teknik maupun administratif, semua kontraktor diperlakukan sama dengan azas keadilan dan transparan.
- 2) *Self Assessment* dilakukan melalui kuisioner. Perusahaan membagikan kuisioner kepada para calon kontraktor untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan (*checklist*) yang menggambarkan penilaian mereka sendiri terhadap kinerja K3 mereka. Hasil kuisioner ini nanti akan ditindaklanjuti dengan *surveilence* ke lapangan untuk memeriksa apakah hasil kuisioner yang ada sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
- 3) Informasi yang tersedia dari kontraktor mencakup *review* hasil kuisioner *self assessment*, reputasi kontraktor melalui informal lokal, pemodelan *risk ranking* untuk memasukan kontraktor dalam kategori rendah/sedang/tinggi dan penilaian fasilitas, *system* dan operasi HSE kontraktor. Informasi ini kemudian direkapitulasi. Pemodelan *risk ranking* didasarkan atas beberapa komponen resiko yang kemudian komponen-komponen ini akan diberikan kriteria, bobot serta skor penilaian. Selanjutnya perusahaan akan memiliki daftar perusahaan berdasarkan

ranking resiko dari aspek K3 mulai dari ranking yang tertinggi sampai yang terendah. Ranking ini yang nantinya akan menjadi salah satu pertimbangan dalam seleksi kontraktor.

- 4) Pembuatan keputusan seleksi dilakukan melalui tahapan : penilaian kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman, penilaian dilakukan untuk kontraktor lama maupun baru, kontraktor terpilih akan dimasukkan ke dalam daftar kontraktor yang diakreditasi

Namun, selain hal-hal yang sudah sesuai di atas ternyata masih ada hal-hal yang belum sesuai dalam proses *vetting* dan seleksi ini, yaitu :

- a) *Update register* kontraktor tidak tersedia. Perusahaan seharusnya membuat register kontraktor yang selalu diperbaharui setiap tahunnya. Register kontraktor diperlukan sebagai basis data kontraktor yang akan selalu dipantau kinerjanya. Tidak adanya pemutakhiran data kontraktor ini berdampak pada sulitnya perusahaan untuk menilai perkembangan kinerja kontraktor dari tahun ke tahun. Register kontraktor ini hendaknya terintegrasi di dalam sistem informasi perusahaan dalam sebuah basis data khusus yang harus selalu dimutakhirkan datanya sejalan dengan perkembangan kontrak kerja yang ada. Register kontraktor akan menentukan kontraktor mana yang diijinkan mengikuti proses seleksi dan mana yang tidak.
- b) Tidak ada informasi tentang pemberitahuan ekspektasi HSE. Sesuai prosedur, ekspektasi HSE harus diberikan kepada calon kontraktor sebelum dimulainya proses seleksi, ini dimaksudkan agar calon kontraktor memiliki persiapan yang cukup untuk memenuhi standar HSE yang dipersyaratkan kepada calon kontraktor.

Perusahaan seharusnya memiliki ekspektasi HSE yang dinamis sesuai dengan kebutuhan dan ini harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang ingin menjadi kontraktor di perusahaan.

Proses *vetting* (pemeriksaan) dan seleksi adalah proses untuk memutuskan apakah perusahaan ingin mempertimbangkan melakukan pekerjaan/bisnis dengan kontraktor baru, atau tetap melaksanakan bisnis dengan kontraktor lama yang tidak memperhatikan jaminan HSE. Pada titik ini, kontraktor tidak diminta untuk melakukan penawaran ataupun melaksanakan pekerjaan apapun untuk perusahaan. *Review* kinerja dan pengalaman HSE kontraktor terdahulu menjadi sumber informasi berharga.

Pada akhir tahapan ini, keputusan akan diambil apakah kontraktor tersebut masuk ke *register* kontraktor yang terakreditasi, dimana kontraktor akan diijinkan untuk menawar sebuah pekerjaan. Proses yang sama dapat diaplikasikan untuk kontraktor lama dan kontraktor baru. Proses pengambilan keputusan ini melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1) Pemberitahuan Ekpektasi HSE

Surat yang berisi ekpektasi HSE, dasar HSE, dan lampiran-lampirannya seperti, *standar safety driving* dan kuesioner *self-assessment*. Surat tersebut akan sedikit berbeda untuk kontraktor lama dan kontraktor baru.

2) *Self-assessment*

Kuesioner yang sudah dilengkapi oleh kontraktor, dikirim balik ke personil perusahaan yang ditunjuk sebagai *contractor register*. Kuesioner tersebut bertanya tentang informasi dan data objektif.

3) Menyusun informasi yang tersedia

Sejumlah langkah-langkah (beberapa mungkin dilaksanakan secara parallel) untuk mengelola dan memahami data :

- s) *Review* hasil dari kuesioner *self-assessment*
 - t) Konsultasi dengan "intelejen lokal", misalnya : *staff* lokal yang pernah menggunakan kontraktor tersebut sebelumnya, atau mungkin mengenal mereka atau reputasi mereka melalui informasi lokal/setempat.
 - u) Sumber informasi lainnya di dalam perusahaan.
 - v) Menggunakan informasi yang terkumpul ke dalam langkah a.,b., dan c., dan posisikan kontraktor ke dalam pemodelan *risk ranking* sederhana untuk menentukan apakah aktivitas atau kontraktor termasuk kedalam kategori rendah, sedang atau tinggi.
 - w) Setelah pengumpulan data (kuesioner *self-assessment*) dan penilaian resiko, kunjungan verifikasi ke kontraktor harus dilaksanakan untuk menilai fasilitas, sistem dan operasi HSE kontraktor. Kunjungan verifikasi harus jelas tujuannya. Audit yang dalam dan luas belum dibutuhkan untuk sekarang. Kunjungan ini dapat menjadi titik awal proses perjanjian.
- 4) Membuat keputusan seleksi, sudah tepatkah ?
- a) Manajer yang bertanggungjawab terhadap lokasi/bisnis menyewa kontraktor membuat ketentuan dari kemampuan kontraktor untuk bekerja dengan aman.
 - b) Proses yang sama berlaku untuk kontraktor lama dan kontraktor baru.
 - c) Bila kontraktor berhasil melewati proses pemeriksaan dan terpilih, harus dimasukkan ke daftar kontraktor yang terakreditasi.

d. Penggabungan

Penggabungan adalah proses selanjutnya setelah perusahaan memilih kontraktor proses penggabungan yang dilakukan perusahaan yang sesuai dengan kriteria, yaitu :

- 1) Penetapan prosedur penggabungan kontraktor dengan manajemen perusahaan sudah dilakukan. Prosedur ini penting perannya untuk mengatur bagaimana kontraktor masuk ke dalam sistem pengelolaan yang sudah ada di perusahaan. Sebagai mitra kerja dan penerima kerja memang selayaknya kontraktor mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan perusahaan pemberi kerja.
- 2) Adanya *Contractor Account Manager (CAM)* untuk membimbing proses. CAM adalah *key person* yang ditunjuk oleh kontraktor kepada pemberi kerja. Keberadaan CAM sangat penting perannya sebagai jembatan antara kontraktor dengan pemberi kerja.
- 3) Peran CAM yang ditunjuk sesuai dengan yang diharapkan yaitu memiliki hubungan dengan kontraktor dalam hal kerjasama keselamatan dan hubungan kerja dengan kontraktor serta membangun kepercayaan dan respek; membudayakan budaya *safety* dan lingkungan kerja yang aman; melakukan analisa kesenjangan dengan kontraktor; mengkoordinasikan pengawasan, review kinerja, dan audit secara berkala; menjamin komitmen *safety* dan kinerja kontraktor; mengelola tindakan disiplin jika terjadi ketidakpatuhan terhadap persyaratan; mampu memberikan testimoni atas nama kontraktor kepada perusahaan.
- 4) Adanya program pelatihan khusus untuk CAM. Pelatihan untuk CAM dimaksudkan agar CAM dapat menjalankan perannya dengan baik. CAM harus memahami betul program K3 yang dicanangkan perusahaan dimana pemahamannya ini harus

ditularkan ke pihak-pihak di dalam kontraktor yang akan melaksanakan pekerjaan (dalam hal ini adalah pengemudi AMT).

- 5) Cakupan aktivitas dalam hubungan antar management sudah ditetapkan yang meliputi pertemuan *pre-bid* untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan manajemen ke depannya; kunjungan verifikasi untuk membuat kesepakatan dalam bentuk *action plan* yang akan dicatat ke dalam kontrak; keputusan terhadap kontraktor *existing* kategori resiko tinggi dan menengah dalam hal pelanggaran kontrak dengan mengimplementasikan proses pertimbangan dampak hukum dengan perubahan kontrak, menetapkan dan mengenali resiko-jika *Not OK*, memasukan klausa HSE ke dalam kontrak-jika *OK*; kontraktor *existing* tanpa kontrak formal secepatnya akan dibuatkan kontrak formal; pertemuan orientasi keselamatan untuk menetapkan jaminan HSE dan dasar hubungan ke depannya, yang diwakili oleh CAM dan perwakilan kontraktor

Sejak perusahaan telah memeriksa dan memilih kontraktor, proses penggabungan dimulai. Proses ini menargetkan usaha-usaha komunikasi untuk menggabungkan kontraktor truk tangki BBM dan *skid tank LPG* dan, akhirnya, pengemudi dimana pelaksanaan transportasi BBM bergantung kepada mereka. Komponen terpenting dari keberhasilan proses penggabungan adalah manajemen perusahaan harus menunjukkan kepemimpinan yang jelas dan konsisten di area kontrak. Beberapa contoh, seperti :

- 1) Memberi contoh yang baik (sebagai contoh penggunaan *sist belt* dan penggunaan telepon genggam yang tepat)

- 2) Mendorong perilaku yang baik dan menunjukkan sikap tanpa toleransi yang membungun untuk perilaku yang buruk.

Tipe kepemimpinan ini akan menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung untuk staf perusahaan untuk bekerjasama dengan kontraktor guna keberhasilan implementasi program.

Sebagai tambahan, perusahaan dapat mendemonstrasikan keinginan mereka dalam operasi kontraktor dengan menunjuk perwakilan perusahaan dengan kewenangan untuk mengelola hubungan ke kontraktor, termasuk kewenangan untuk menghentikan dan membatasi aktifitas kontraktor dalam batasan kontrak. Sebagai contoh dari *practice* yang baik di perusahaan, proses *Contractor Account manager (CAM)* seperti penjelasan di bawah ini, perusahaan dapat memilih untuk mengimplementasikan ini atau program sejenis, tergantung pada lingkungan dan kebutuhan dari bisnis spesifik mereka. Sebagai contoh, satu unit perusahaan mungkin menggunakan team untuk mengelola tanggung jawab CAM (akan dijelaskan di tahap berikutnya).

Contractor Account Manager (CAM) memainkan peran kepemimpinan yang kritikal dalam menentukan nada dan membimbing proses penggabungan dengan kontraktor. Pihak CAM:

- 1) Memiliki hubungan dengan kontraktor:
 - a) Titik fokus utama di perusahaan untuk semua isu keselamatan di jalan dengan kontraktor
 - b) Mengembangkan hubungan kerja dengan senior management kontraktor, dan pekerja lainnya di semua level organisasi.
 - c) Membangun kepercayaan dan respek
 - d) Mengerti bisnis kontraktor, termasuk tantangannya.

- 2) Menyatukan kontraktor menggunakan percakapan, tindakan positif dan hasrat, dengan tujuan berpengaruh pada pengembangan budaya *safety* yang positif di organisasi kontraktor, mempromosikan budaya *safety* dan lingkungan kerja yang aman.
- 3) Melakukan analisa kesenjangan dengan kontraktor, menggunakan standard dan ekpektasi seperti yang terdapat di standar dan ekpektasi transportasi darat dan menyetujui semua rencana tindakan dalam *milestones*.
- 4) Mengkoordinasikan pengawasan, *review* kinerja dan audit secara berkala.
- 5) CAM memainkan peran kunci mengenai jaminan komitmen keselamatan dan kinerja kontraktor.
- 6) Secara konsisten memperkuat kepada kontraktor mengenai konsekuensi dari ketidakpatuhan terhadap persyaratan program, termasuk kesadaran akan proses kedisiplinan. Jika diperlukan, CAM secara konstruktif mengelola tindakan disiplin (sebagai contoh investasi untuk training).
- 7) Mampu memberikan jaminan (testimoni) atas nama kontraktor kepada perusahaan. CAM menjadi sponsor utama kontraktor kepada perusahaan berdasarkan *attitude*, rekaman, infrastruktur dan asuransi mereka terhadap standar dan ekpektasi Program Transportasi di Jalan.

Kesimpulannya, CAM bertanggungjawab dalam memastikan bahwa kontraktor transportasi darat mengerti sepenuhnya tentang ekpektasi HSE, dan untuk membuat kesepakatan bersama tentang bagaimana ekpektasi tersebut akan diaplikasikan dalam hubungan kontraktual melingkupi pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh kontraktor. CAM membutuhkan pelatihan spesifik mengingat mereka akan memainkan peran kritikal dalam memimpin proses penggabungan dengan kontraktor. CAM akan

diberikan panduan tentang bagaimana program itu dilaksanakan kontraktor dalam berbagai ukuran dan level kepuasan. Garis besar kerangka kerja, program training dan dan checklist dari material training untuk CAM.

Secara khusus pada hubungan manajemen bahwa kontrak akan dieksekusi dan semua ekspektasi, komitmen (baik dari pihak perusahaan dan kontraktor), dan hubungan akan didokumentasikan. Bila kontraktor hanya akan mendapatkan daftar kontraktor yang disetujui/akreditasi, sebuah kesepakatan yang melingkupi ekspektasi dan pelayanan potensial dapat dieksekusi.

a) Pertemuan *Pre-Bid* atau *re-work*

Meeting ini penting dalam menetapkan kandungan untuk jaminan HSE, dan dasar hubungan manajemen ke depannya. Pertemuan ini harus mencakup *overview* dari program manajemen kontraktor, dan *review* dari ekspektasi HSE detail sehubungan dengan lingkup pekerjaan/jasa yang akan disediakan. Sejak negosiasi selesai, kontrak akan merekam kesepakatan dan bagaimana hubungan kedepannya akan bekerja.

b) Kunjungan Verifikasi

Kunjungan verifikasi harus dilaksanakan sebagai bagian dari proses penggabungan. Beberapa kesepakatan action plan dan milestones dihasilkan dari kunjungan ini harus dicatat ke dalam kontrak atau dokumen yang berhubungan.

c) Kontraktor *Existing*

Keputusan untuk membuka/melanggar kontrak untuk menambahkan dan memasukkan HSE : untuk kontraktor resiko tinggi (dan resiko menengah jika perusahaan memutuskan), dan dimana aspek HSE belum dimasukkan ke dalam

kontrak yang sudah ada, perusahaan harus mengimplementasikan proses berikut.

- (1) Pertimbangkan dampak hukum dan komersial dengan perubahahn kontrak.
- (2) Bila diputuskan *NOT OK* untuk diproses (contoh: Dampak legal atau komersialnya terlalu tinggi), perusahaan menetapkan dan mengenali resiko, termasuk determinasi dari isu untuk dipertimbangkan.
- (3) Jika diputuskan *OK* untuk diproses, perusahaan bekerja dengan kontraktor untuk memasukkan klausa HSE yang relevan ke dalam kontrak. Jika kontraktor setuju, kontrak di eksekusi, jika tidak setuju, kembali ke poin b).

Pastikan bahwa fungsi internal yang sesuai dilibatkan (contoh: Hukum, pengadaan).

d) Kontraktor *existing* tanpa kontrak formal

Direkomendasikan bahwa perusahaan membuat kontrak formal secepat mungkin, prosesnya melalui seleksi dan proses penggabungan seperti dijelaskan di atas. Bila kontraktor menolak untuk menandatangani kotrak normal, dan perusahaan ingin untuk melanjutkan menggunakan kontraktor tersebut, kemudian perusahaan menjelaskan dan mendokumentasikan (mengenali) resiko, termasuk determinasi untuk bagaimana menjalankan HSE.

e) Pertemuan Orientasi Keselamatan

Meeting ini penting dalam menetapkan kandungan untuk jaminan HSE, dan dasar hubungan manajemen ke depannya. Pertemuan ini harus mencakup *overview* dari program manajemen kontraktor, dan *review* dari ekspektasi HSE detail sehubungan dengan lingkup

pekerjaan/jasa yang akan disediakan. Sejak negosiasi selesai, kontrak akan merekam kesepakatan dan bagaimana hubungan kedepannya akan bekerja.

Pertemuan orientasi harus melibatkan CAM dan perwakilan kontraktor yang bertanggung jawab langsung untuk pekerjaan dan HSE. Personel operasi lain juga harus dilibatkan.

e. Audit Kontraktor

Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara implementasi dengan kriteria yang seharusnya karena sampai dengan saat ini PERUSAHAAN belum melaksanakan audit kontraktor.

Sejak perusahaan dan kontraktor telah mendokumentasikan dan mengerti hubungan kerjasamanya, verifikasi regular dan jaminan kemajuan dibandingkan dengan kesepakatan diperlukan. Di beberapa kasus perusahaan boleh untuk melimpahkan aktifitas audit ke pihak ketiga. Namun, CAM tetap punya tanggungjawab untuk memastikan bahwa informasi tersebut di kelola.

Kebutuhan jaminan itu digerakkan oleh risiko. Bila aktifitas atau kontraktor berisiko tinggi, dan jaminan fisik perlu. Jalan satu-satunya untuk memastikan bahwa bisnis benar-benar mengerti apa yang terjadi di operasi kontraktor. Aktifitas risiko rendah mungkin ditujukan dengan menggunakan analisa statistik. Di semua kasus, fokusnya adalah pada jaminan HSE. Hal-hal yang perlu ditetapkan dalam audit kontraktor :

- 1) Jenis audit, ada banyak tipe audit yang dapat diterapkan ke kontrak transportasi darat tertentu. Selama tahapan penggabungan, kesepakatan akan dicapai pada tipe dan frekuensi audit. Dan kerangka kerja dimana hasil temuan dan rekomendasi di adopsi

dan dikelola. Jenis program audit dapat mencakup (semua dilaksanakan oleh CAM, kecuali ditentukan) :

- 2) Audit *baseline*
- 3) Audit terjadwal kepatuhan dan perbaikan berkelanjutan.
- 4) Inspeksi rutin dan audit spot yang focus pada isu tertentu.
- 5) Internal audit oleh kontraktor.

Catatan pada tipe audit, dan referensi dari berbagai tipe *checklist audit*. Disamping itu audit kontraktor harus mempertimbangkan :

- 1) Prioritas ; dimana terdapat jumlah audit yang besar telah selesai, matrik peringkat resiko ditentukan dengan maksud kontraktor akan dijadwalkan untuk audit dan aktifitas tindak lanjut harus digunakan.
- 2) *Knowledge management* ; proses audit berpotensi untuk menimbulkan jumlah administrasi yang besar, tumpukan dari laporan dan rekomendasi, dan biasanya menjadi luar biasa dan akan tidak produktif kecuali dikelola dengan baik. Manajemen informasi adalah kritikal. Direkomendasikan bahwa perusahaan menciptakan database yang memudahkan pengguna dan aksesnya gampang untuk menyimpan persyaratan kontrak, persyaratan audit, rencana audit, temuan audit dan rekomendasi, persyaratan tindak lanjut, kontraktor itu terakreditasi ataupun kontraktor yang masuk daftar hitam, dsb.

f. Pengawasan dan Evaluasi Kerja

Pengawasan dan evaluasi kerja kepada kontraktor sudah dilakukan tetapi tidak ada dokumen/data yang dapat membuktikan bahwa pengawasan dan evaluasi kerja kepada kontraktor ini sudah benar-benar dilakukan, hal ini berarti implementasi kurang sesuai dengan kriteria yang seharusnya.

Perusahaan harus meninjau secara berkala pelaksanaan program HSE perusahaan yang melibatkan kontraktor, kebijakan dan prosedur, termasuk informasi standar Keselamatan dan kesehatan, dan meminta kontraktor untuk memutakhirkan informasi dari kuesioner tersebut. Kontraktor harus melakukan tinjauan internal secara berkala, sesuai dengan prosedur mereka. Perusahaan juga dapat melakukan pemeriksaan atau *review* dari program Kontraktor untuk memverifikasi kesesuaian dengan persyaratan HSE dari perusahaan.

Pengawasan dan evaluasi kinerja kontraktor yang dilakukan secara berkala dan terjadwal tersebut harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pengawasan sangat erat kaitannya dengan proses audit, tetapi juga menyediakan kaitan kembali ke proses seleksi dan penggabungan.
- 2) Menilai hasil audit ; sejak audit selesai, beberapa penilaian jangka pendek harus dilakukan untuk menentukan apakah kinerja/system/peralatan memuaskan, dan kesenjangan apa yang masih ada. Evaluasi ini harus didokumentasikan.
- 3) *Feedback/Action Plan/Milestones* : penting untuk memberikan *feedback* yang berarti dan ada jangka waktunya ke kontraktor, dan menyetujui *action plan* dan *milestones* untuk perbaikan. Jika dibutuhkan, proses sanksi atau penghargaan dapat di mulai.
- 4) *Review* Performansi : persyaratan pelaporan kinerja bulanan (atau interval lainnya) akan di masukkan ke kontrak. Data ini harus diajukan oleh kontraktor, dan di *review* oleh CAM, dengan tindakan yang perlu disetujui. *Review* dan diskusikan rencana *action plan*, setuju *milestones* dan *Key Performance Indicator (KPI)* dalam meeting yang diadakan khusus atau reguler.
- 5) *Review* Performansi setelah Kontrak : *review* kinerja yang didokumentasikan akan digunakan untuk bahan penilaian kontraktor untuk kelanjutan pekerjaan

dimasa depan dengan perusahaan. Setiap perubahan dari status kontraktor harus direkam di daftar akreditasi atau data base relevan lainnya.

- 6) *Share Learning* : merujuk ke *knowledge management*. Perusahaan juga harus mempertimbangkan kerjasama.

Hasil evaluasi process terhadap program K3 menguatkan pendapat dari Bowie, et al; Yakubu dan Bakri; Redingera, et al; Eskandar, et al; Chinda; Muthuviknesh dan Kumar; Prasetyo dan Wahyuningsih; Tjakra, et al; Lucyta dan Pratiwi; serta Meridian Research Inc. yang intinya adalah program K3 harus diimplementasikan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan yang ada. Implementasi prosedur-prosedur dan kegiatan-kegiatan program harus dijalankan secara efektif dan dengan menggunakan sumber daya yang efisien, berdasarkan hasil evaluasi process program K3 menunjukkan bahwa proses implementasi program K3 belum dilakukan sesuai dengan yang seharusnya karena prosedur implementasi tidak lengkap (hanya yang umum saja) sehingga dalam implementasi program masih terjadi kondisi-kondisi kerja yang tidak selamat yang merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum. Dengan demikian berdasarkan hasil evaluasi process pada program K3 dapat dihipotesakan bahwa implementasi program yang mengacu kepada prosedur yang sesuai kebutuhan pelaksanaan program sejalan dengan peraturan yang berlaku yang diawasi secara ketat dalam penerapannya menentukan keberhasilan program K3. Ketidakterbacaan atau kurang lengkapnya prosedur program menyebabkan implementasi program kurang terarah sehingga tidak dapat memenuhi tujuan dan sasaran program yang telah ditentukan walaupun secara umum hasilnya sudah baik tetapi masih ada risiko

yang dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

D. Evaluasi Product : Hasil dan Manfaat Pelaksanaan Program K3

Evaluasi product dilakukan untuk melihat keberhasilan program dalam mencapai tujuan program. Dalam tahapan ini dapat ditentukan atau diberikan rekomendasi atas implementasi suatu program, apakah program dapat dilanjutkan, dikembangkan atau dimodifikasi atau bahkan dihentikan.

Evaluasi product berupaya untuk mengidentifikasi hasil dan manfaat program. Hasil dan manfaat program dalam sebuah perusahaan bermuara kepada tiga hal. Pertama kepada perusahaan, kedua kepada karyawan dan ketiga kepada lingkungan/masyarakat dimana perusahaan berada. Dalam menjalankan usahanya suatu perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban secara ekonomis saja tetapi mempunyai kewajiban yang bersifat etis. Adanya suatu etika bisnis yang merupakan tuntunan perilaku bagi dunia usaha untuk bisa membedakan mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan yang menjadi dasar tujuan program akan dikatakan berhasil jika memberikan manfaat bagi masyarakat yang berada di sekitar perusahaan, karena tujuan program bukanlah hanya untuk memenuhi tujuan sekelompok orang dalam perusahaan saja. Karena pada dasarnya program dapat berjalan apabila seluruh unsur yang berada di dalam perusahaan berperan aktif dalam mewujudkan tujuan program.

Program K3 yang diimplementasikan harus memiliki hasil dan manfaat yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Evaluasi Product akan melihat apakah program K3 ini memberikan hasil dan manfaat sesuai dengan tujuannya, informasi mengenai hal ini akan dihimpun selengkap mungkin

agar dapat diambil keputusan yang benar-benar komprehensif bagi masa depan keberlanjutan program.

Secara umum tujuan utama perusahaan sebagai organisasi bisnis adalah untuk memperoleh keuntungan semaksimal mungkin agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan kegiatan operasional perusahaan. Agar tercapainya tujuan ini, maka perusahaan menjalankannya dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Sumber daya adalah faktor-faktor yang mempunyai daya untuk menghasilkan barang atau jasa dan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Uang sebagai perwujudan keuntungan yang menjadi tujuan utama perusahaan merupakan hasil pencapaian akhir suatu usaha semua pihak yang ada di dalam perusahaan, yang dalam bahasa manajemen disebut kinerja (unjuk kerja), dan kinerja secara umum meliputi kinerja keuangan dan kinerja karyawan.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kinerja haruslah dikelola dengan baik, yang berarti bahwa upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari tujuan harus melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama oleh seluruh individu yang berada di dalam perusahaan. Jadi, dalam evaluasi product ini pada dasarnya adalah mengevaluasi kinerja yang dihasilkan dari Program K3 yang dijalankan oleh perusahaan.

1. Aspek yang dievaluasi terkait dengan Product :

a. Hasil Program K3

Hasil dari implementasi Program K3 terhadap terciptanya manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dalam hal transportasi pendistribusian BBM dengan baik.

b. Dampak Program K3

Dampak dari implementasi Program K3LL terhadap perusahaan, karyawan dan lingkungan.

2. Hasil Evaluasi Product :

a. Hasil Program K3

- 1) Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM karena komitmen yang dituangkan dalam kebijakan berlaku secara umum, namun penerapannya masih sebatas divisi chemical, belum termasuk transportasi.
- 2) Masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai standar yang belum dijalankan (tes kesehatan bagi calon pengemudi belum dilakukan, belum ada identifikasi dan perencanaan pelatihan, paspor/ijin pengemudi belum dibagikan kepada pengemudi, evaluasi kinerja pengemudi tidak komprehensif, program penghargaan pengemudi terbaik tidak ada, sosialisasi kebijakan pengemudi belum dilakukan, pengecekan ulang spesifikasi mobil tangki tidak dilakukan, audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga, penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak), hal ini terjadi karena prosedur pelaksanaan program tidak lengkap dan pengawasan manajemen terhadap program kurang baik.
- 3) Manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki prosedur kerja baku sesuai dengan Pedoman Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM dan Skid Tank LPG yang dikeluarkan oleh Pertamina tetapi tidak dilakukan secara konsisten karena perusahaan tidak memiliki kebijakan secara khusus dalam bidang manajemen transportasi pengangkutan BBM dan LPG.
- 4) Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena *Safety Performance Indicator (SPI)*

sesuai target di mana tidak ada kecelakaan yang berakibat fatal (zero fatality), Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR/LTFR) yang merupakan jumlah waktu yang hilang akibat cedera atau kecelakaan kerja per satu juta jam kerja pekerja targetnya maksimal 0,13 dan pencapaiannya sebesar 0,11, Total Recordable Injury Frequency Rate (TRIFR) yang merupakan frekuensi cedera total yang dapat direkam atau tingkat cedera total yang dapat direkam adalah jumlah korban jiwa, cedera waktu yang hilang, kasus atau pekerjaan pengganti dan luka-luka lain yang memerlukan perawatan medis oleh seorang profesional medis per juta jam kerja targetnya maksimal 0,90 dan hasilnya sebesar 0,53 dan Environment Damage (Oil Spill) yang merupakan kecelakaan kerja yang menyebabkan kerusakan lingkungan secara langsung seperti tumpahnya minyak ke perairan targetnya maksimal 2 barrels per accident dan pencapaiannya sebesar 0,25. Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya hal-hal buruk terkait kinerja program K3LL yang ada diantaranya adalah :

- a) Masih terdapatnya kejadian kecelakaan truk BBM yang sangat merugikan perusahaan dari segi material (uang) dan non material (tercorengnya nama baik perusahaan di mata pelanggan)
- b) Maraknya protes dan mogok kerja dari para awak mobil tangki (AMT) sebagai dampak kejadian kecelakaan kerja yang dialami AMT
- c) Adanya indikasi program *outsourcing* dan rekrutmen AMT yang tidak sesuai prosedur yang dilakukan oleh perusahaan yang berdampak pada terjadinya kecelakaan kerja.

b. Dampak Program K3

- 1) Tidak ada ukuran produktivitas karyawan meningkat atau menurun sebagai acuan dampak dari implemntasi program K3 ini (tidak ada pengukuran produktivitas AMT sebelum dan setelah program K3 dijalankan)
- 2) Budaya HSE belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah HSE yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen.
- 3) Dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya HSE belum menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Hasil Evaluasi *Product* ditabulasikan pada Tabel 4.4. di halaman berikut ini :

Tindakan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi SS KS TS	Temuan	Rekomendasi
Hasil dan Dampak Program	Hasil Program K3LL	Terciptanya manajemen keselamatan transportasi BBM yang baik	1. Hasil Wawancara 2. Hasil angket 3. Hasil Observasi 4. Studi Dokumen Manual QHSE, Pedoman Manajemen Truk Tangki BBM & Skid Tank LPG, Pedoman Tanggap Darurat Manajemen	1. Tersedia bukti komitmen manajemen untuk mengelola operasi truk tangki BBM dan skid tank LPG dalam keadaan aman, sehat dan bertanggung jawab terhadap lingkungan 2. Program di implementasikan sesuai standar yang berlaku	√	1. Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi BBM karena komitmen yang ditunjukkan dalam kebijakan berlaku secara umum, namun penerapannya masih sebatas divisi chemical belum termasuk	1. Perbaikan dan penerapannya harus segera dilakukan langkah perbaikan secara mendasar yang melibatkan prosedur dan pengawasan program karena manfaat program K3 belum sepenuhnya dirasakan oleh perusahaan 2. Melakukan review semua unit

Tabel 4.4. Matriks Hasil Evaluasi *Product*

										memiliki kebijakan secara khusus dalam bidang manajemen transportasi pengangkutan BBM dan LPG	
										4. Safety Performance Indicator (SPI) sesuai target di mana Loss time Incident Frequency Rate (LTI/R) < 0,13 (pencapaian : 0,11) dan Total Recordable Incident Rate (TRIR) < 0,90 (pencapaian :	

Tabel 4.4. Matriks Hasil Evaluasi Product (lanjutan)

Tahapan	Komponen Evaluasi	Aspek Yang Dievaluasi	Sumber Data	Kriteria	Deskripsi			Temuan	Rekomendasi
					SS	KS	TS		
				transportasi darat milik perusahaan dan berhubungan dengan tujuan strategi			Y	hal ini terjadi karena prosedur pelaksanaan program tidak lengkap dan pengawasan manajemen terhadap program kurang baik	
				4. Safety Performance Indicator (SPI)				3. Manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki prosedur kerja baku tetapi tidak dilakukan secara konsisten karena perusahaan tidak	

Setiap usaha yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan harus memiliki manfaat dan dampak kepada sekitarnya. Disamping akan disampaikan segi manfaat, yang berkonotasi positif, pada hakekatnya juga ada hal negatif yang dirasakan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Hal negatif yang dibahas juga sering disebut dampak, walaupun dampak juga terdapat dua sisi, positif dan negatif. Namun kaitan dengan bahasan ini, untuk menghindari interpretasi yang berbeda, akan dibahas dampak negatif dari implementasi program K3 ini.

Tujuan yang semata-mata hanya mencapai tujuan sekelompok orang dalam perusahaan adalah sesuatu yang absurd. Pencapaian tujuan itu tidak bisa dikerjakan oleh sekelompok orang atau orang yang berkuasa saja dalam perusahaan, melainkan harus dilakukan oleh seluruh unsur yang berada didalam perusahaan itu. Karena pekerjaan biasanya tidak bisa dijalankan sendiri oleh si pemberi perintah, melainkan harus ada yang menerima perintah, agar pekerjaan itu dapat terlaksana.

Organisasi usaha selalu memiliki tujuan, seperti yang telah dibahas sebelumnya. Tanpa tujuan perusahaan tidak berarti apa-apa. Tujuan biasanya adalah suatu pencapaian akhir. Karena perusahaan merupakan usaha komersial, jadi tujuan yang hendak dicapai selalu keuntungan komersial, dan itu berupa uang. Uang tidak bisa dicapai jika para pihak tadi (karyawan yang berada di dalamnya) tidak memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan itu. Uang dengan kata lain bisa diartikan sebagai hasil pencapaian akhir suatu usaha para pihak atau dalam bahasa manajemen dikenal dengan Kinerja/unjuk kerja. Baik itu kinerja keuangan, bagi perusahaan maupun kinerja karyawan.

Program K3 yang diimplementasikan juga harus memiliki manfaat yang sama. Evaluasi akan melihat apakah program ini benar-benar *worthed* dengan informasi yang

dihimpun selengkap mungkin, agar dalam proses pengambilan keputusan menjadi tidak keliru.

Manfaat biasanya di padankan dengan mudarat, untung dan rugi; baik dan buruk. Manfaat yang langsung dapat dinikmati karena adanya investasi, yang dapat berupa kenaikan fisik hasil produksi, perbaikan kualitas produksi, dan penurunan biaya; bagian manfaat aktiva tetap yang telah hilang; manfaat lain yang timbul secara tidak langsung, karena adanya suatu investasi;

Bermanfaat juga bisa disebut bernilai. Pengertian nilai adalah prinsip, standar atau kualitas yang dipandang bermanfaat dan sangat diperlukan. Nilai adalah sesuatu yang berharga, bermutu, menunjukkan kualitas, dan berguna bagi manusia. Sesuatu itu bernilai berarti sesuatu itu berharga atau berguna bagi kehidupan manusia.

Manfaat atau faedah adalah kegunaan suatu keluaran langsung yang bernilai dan dirasakan langsung oleh masyarakat. Manfaat langsung ini dapat berupa tersedianya jasa atau fasilitas yang dapat diakses oleh publik. Program K3 perusahaan apakah membawa manfaat, baik kepada perusahaan dan kepada karyawannya/AMT.

Dalam dunia bisnis, kebermanfaatn akan dianalogikan dengan pencapaian nilai ekonomis yang memberikan nilai lebih bagi perusahaan (*share holder*) dalam kaitannya dengan pengelolaan keuangan (*cash flow*).

Pekerjaan distribusi memiliki objektif yang jelas. Setiap barang yang dikirim harus sampai dengan tepat waktu dan tepat jumlah. Tugas spesifik ini sangat difahami oleh AMT. Standar operasi baku yang selalu diungatkan setiap hari kepada mereka untuk dapat mengantarkan barang sesuai dengan tujuannya, menjadi materi yang disampaikan koordinator lapangan. Faktor keselamatan merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan pengiriman. Suatu hal yang terus-terus menerus ditingatkan, agar memperhatikan bagian penting ini. Muatan yang di kirim adalah barang mudah terbakar. Sudah

sering terjadi kecelakaan dan begitu banyak biaya yang dikeluarkan untuk dapat mengatasi dampak yang ditimbulkan.

Kinerja yang dicapai masih sebatas kinerja kelompok, belum menjadi kinerja Individu. Pengelolaan kinerja pada level ini belum menyeluruh difahami para pemangku kepentingan terutama oleh AMT. Mekanisme kinerja yang belum dijalankan secara penuhnya merupakan tantangan tersendiri bagi pengelolaan SDM. Dalam mekanisme suatu penilaian kinerja dibutuhkan monitoring dan mekanisme umpan balik bagi AMT, masih belum tersedia. Apakah karena dianggap tidak penting, atau ada pertimbangan lain Setiap unit operasi memiliki target kerja yang sudah ditentukan. Harusnya, semua tahu, bahwa masing-masing karyawanpun setiap unit memiliki target kerja yang jelas untuk dicapai seperti apa yang sudah disepakati dan menjadi beban kerjanya. Karyawan akan memiliki target kerjanya secara individu. Namun AMT tidak diberikan target yang terinci. AMT cukup dengan menjalankan instruksi sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat masing-masing Koordinator lapangan.

Cukup alasan bagi Koordinator Lapangan, untuk tidak dibuatkan target kerja rinci dikhawatirkan akan membingungkan AMT. Namun dengan demikian terkait penilaian kinerja, menjadi sulit di ukur. Pimpinan hanya melihat dari sudut terlaksananya pekerjaan saja. Pada hal komponen penilaian kinerja, tidak hanya terkait pekerjaan saja, tapi pengetahuan, keterampilan dan sikap juga menjadi dasar penilaian.

Hasil penilaian kinerja bisa juga digunakan untuk untuk pemberian insentif atau dasar peninjauan gaji. Yang terjadi pada AMT, target tersebut tidak berlaku. Mereka hanya menjalankan tugas hasil konversi pekerjaan yang sudah terjadwal dan materi pengiriman yang sudah pasti. Juga paket penggaajian yang ada berbasis kepada UMP atau UMK yang berlaku. Oleh karena itu ada atau tidaknya target kerja tidak berpengaruh apa terhadap kesejahteraannya. Karena kenaikan

gaji bukan dari prestasi, melainkan penyesuaian terhadap keputusan penentuan Upah Minimum Propinsi/ Kota.

Pelanggan dalam hal ini adalah Pertamina sendiri atau SPBU yang dilayani. Belakangan sering terjadi keluhan tentang sikap dan perilaku AMT terutama perhatian terhadap K3LL dan kelengkapan baju seragam serta perilakunya dalam mengemudi, dan narkoba. Masih banyaknya keluhan pelanggan, dianggap masih belum memenuhi standar yang telah ditentukan. Seperti yang disampaikan diatas, peran perusahaan dan pihak ketiga harusnya bisa bersama-sama untuk mengelola pelatihan agar dapat diikuti oleh semua AMT. Jika pihak ketiga hanya mengandalkan perusahaan saja itu tidak mungkin. Karena perusahaan akan fokus kepada hal peningkatan keterampilan kerja bukan perilaku. Karena area perilaku pada dasarnya adalah milik dari pihak ketiga sebagai majikan pemberi kerja (orang tuanya).

Pemicu perilaku dalam konteks ini adalah karena tidak adanya konseling/ teguran jika ada pelanggaran terhadap aturan yang ada. Kantor pusat sebagai otoritas perusahaan juga tidak memiliki kewenangan yang jelas terhadap AMT, karena secara hukum, kewenangan pembinaan ada pada perusahaan *outsourcing*. Terkesan, ada kebingungan dalam pembagian pekerjaan.

Karena banyak ketentuan umum yang belum secara benar dijalankan, sehingga menimbulkan keluhan kesah dikalangan AMT, maka sangat berpengaruh kepada motivasinya. Keluh kesah masih banyak ditemui, apalagi jika bicara tentang kesejahteraan. Hasil dari implementasi yang paling berdampak adalah kepada karyawan, dalam hal ini adalah awak mobil tanki (AMT) Terutama kepada dua hal Kinerja dan Kesejahteraannya. Hal ini menimbulkan pemogokan AMT di unit operasi.

Terdapat proses kerja yang sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini, sehubungan dengan komputerisasi proses distribusi BBM. Kinerja dalam konteks di unit 100% menjadi tanggung jawab kepala unit. Pengelola AMT, sama sekali tidak

terlibat. Harusnya pihak ketiga dapat menjadi mitra bagi perusahaan dalam rangka mencapai kinerja individu. Dalam kaitannya dengan kinerja, ukurannya adalah masih banyaknya keluhan pelanggan yang disampaikan kepada manajemen. Keluhan pelanggan banyak macamnya. Mulai dari cara mengemudi hingga pelayan muat bongkar BBM. Jika keluhan masih banyak, maka kinerja masih dikategorikan belum memadai atau masih tidak tercapai. Kinerja pelayan umum tidak bias diukur hanya dengan terpenuhinya semua permintaan.

Hasil program K3 dapat dievaluasi dengan mengacu kepada kriteria-kriteria sebagai berikut :

- 1) Tersedia bukti komitmen manajemen untuk mengelola operasi truk tangki BBM dan skid tank LPG dalam keadaan aman, sehat dan bertanggung jawab terhadap lingkungan.
- 2) Program diimplementasikan sesuai standar yang berlaku dengan pengawasan yang ketat dari manajemen perusahaan
- 3) Aktifitas truk tangki BBM & Skid tank LPG harus dilaksanakan berdasarkan rencana dan prosedur-prosedur yang dikembangkan berdasarkan tahapan perencanaan pengangkutan dan konsisten dengan kebijakan keselamatan transportasi darat milik perusahaan dan berhubungan dengan tujuan strategi

4) *Safety Performance Indicator (SPI)*

Dari hasil evaluasi diperoleh informasi bahwa hasil implementasi yang sesuai dengan kriteria tersebut ada yang sudah sesuai, belum sesuai bahkan tidak sesuai dengan kriterianya, yaitu :

- a) Tidak ada komitmen manajemen secara khusus dalam hal manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM karena komitmen yang dituangkan dalam kebijakan berlaku secara umum, namun penerapannya masih sebatas divisi chemical, belum termasuk transportasi. Hal ini jelas menunjukan ketidaksesuaian dengan kriteria yang ada karena komitmen manajemen terhadap K3 harus meliputi seluruh aspek operasional

perusahaan, apalagi pendistribusian BBM adalah kegiatan yang memiliki potensi bahaya kecelakaan yang tinggi.

- b) Masih terdapat kegiatan-kegiatan sesuai standar yang belum dijalankan (tes kesehatan bagi calon pengemudi belum dilakukan, belum ada identifikasi dan perencanaan pelatihan, paspor/ijin pengemudi belum dibagikan kepada pengemudi, evaluasi kinerja pengemudi tidak komprehensif, program penghargaan pengemudi terbaik tidak ada, sosialisasi kebijakan pengemudi belum dilakukan, pengecekan ulang spesifikasi mobil tangki tidak dilakukan, audit kontraktor tidak dilakukan oleh pihak ketiga, penilaian performansi kontraktor hanya dilakukan diakhir kontrak), hal ini terjadi karena pengawasan manajemen terhadap program kurang baik. Hal ini membuktikan bahwa walaupun sebagian besar SOP tentang K3 sudah dijalankan tetapi pelaksanaannya belum sesuai dengan yang seharusnya karena ada beberapa kegiatan penting yang tidak dilakukan, ini menunjukkan kekurangsesuaian antara implementasi dengan kriteria yang seharusnya.
- c) Manajemen transportasi pendistribusian BBM memiliki prosedur kerja baku tetapi tidak dilakukan secara konsisten karena perusahaan tidak memiliki kebijakan secara khusus dalam bidang manajemen transportasi pengangkutan BBM dan LPG, hal ini juga menunjukkan kekurangsesuaian antara implementasi dengan kriterianya karena prosedur kerja transportasi pendistribusian BBM belum dirinci secara lengkap dalam hal teknis kegiatan pengangkutan BBM padahal kegiatan pengangkutan ini adalah kegiatan utama dalam transportasi pendistribusian BBM.
- d) Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena *Safety Performance Indicator (SPI)* sesuai target di mana *Lost Time Injury Frequency Rate (LTIR)* < 0,13 (pencapaian : 0,11) dan *Total Recordable Incident Rate*

(TRIR) < 0,90 (pencapaian : 0,53) dan *Environmental Damage (Oil Spill)* < 2 barrels/accident (pencapaian : 0,25 barrels/year) tetapi masih ada masalah-masalah lain sebagai akibat masih terdapatnya kejadian kecelakaan yang berhubungan dengan kerugian materi maupun non materi..

Kebijakan kesehatan dan keselamatan yang efektif menetapkan arah yang jelas untuk organisasi untuk mencapainya. Hal itu berkontribusi kepada semua aspek kinerja bisnis yang merupakan bagian dari komitmen nyata untuk perbaikan terus menerus. Tanggung jawab kepada orang-orang dan lingkungan terpenuhi dengan cara yang memenuhi semangat dan peraturan. Harapan *stakeholder* dalam kegiatan ini (apakah mereka pemegang saham, karyawan, atau perwakilan mereka, pelanggan atau masyarakat luas) adalah puas terhadap hasil dari implementasi program.

Organisasi yang baik dalam mengelola K3 menciptakan kerangka kerja yang efektif yang dituangkan dalam sebuah kebijakan K3 yang rinci untuk memaksimalkan kontribusi individu dan kelompok. Tujuan K3 dianggap dalam cara yang sama seperti tujuan bisnis lainnya. Semua itu menjadi bagian dari budaya dan ini harus diakui secara eksplisit dengan membuat bahwa K3 menjadi tanggung jawab manajemen lini. Pendekatan ini harus dimulai di bagian atas. Dukungan terlihat dan aktif, kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari manajer senior dan direksi merupakan dasar bagi keberhasilan program K3. Manajer senior mengkomunikasikan keyakinan yang mendasari kebijakan melalui praktek perilaku dan manajemen masing-masing. K3 harus didiskusikan, seluruh organisasi harus berbagi persepsi manajemen dan keyakinan tentang pentingnya K3 dan kebutuhan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pernyataan komitmen dan penetapan kebijakan untuk sebuah program K3 dalam organisasi/perusahaan harus dilakukan oleh manajemen puncak. Persiapan program K3

tidak akan berjalan tanpa adanya komitmen terhadap program tersebut. Manajemen harus benar-benar menyadari bahwa merekalah yang paling bertanggung jawab terhadap keberhasilan atau kegagalan penerapan program K3. Komitmen manajemen puncak harus dinyatakan bukan hanya dalam kata-kata tetapi juga harus dengan kebijakan resmi dan tindakan nyata agar dapat diketahui, dipelajari, dihayati dan dilaksanakan oleh seluruh staf dan karyawan perusahaan. Manajemen puncak harus benar-benar memastikan bahwa semua standar dilaksanakan dan bila ada standar yang kurang atau tidak sesuai dengan kaidah-kaidah K3 maka standar tersebut harus segera dibuat, ditetapkan dan dilaksanakan. Seluruh karyawan dan staf harus mengetahui bahwa tanggung jawab dalam penerapan program K3 bukan urusan bagian K3 saja. Tetapi mulai dari manajemen puncak sampai karyawan terendah. Karena itu ada baiknya manajemen membuat cara untuk mengkomunikasikan komitmennya ke seluruh jajaran dalam perusahaannya. Untuk itu perlu dicari waktu yang tepat guna menyampaikan komitmen manajemen terhadap penerapan program K3.

Perlunya program K3 di semua bidang industri telah menjadi bidang kontroversi selama beberapa waktu. Banyak bisnis merasa bahwa program K3 yang ada tidak sebanding dengan yang diharapkan. Namun, sebagian besar profesional K3 dan sejumlah perusahaan dan bisnis melihat program K3 sebagai bagian integral dari upaya mereka dalam menciptakan kondisi keselamatan dan kesehatan di perusahaan masing-masing.

Reese, (2009) mengatakan bahwa komitmen manajemen dan kepemimpinan termasuk pernyataan kebijakan harus dikembangkan dan ditandatangani oleh orang senior di perusahaan. Tujuan dan sasaran K3 harus dimasukkan untuk membantu dengan menetapkan tujuan kerja dan tujuan yang menunjukkan komitmen perusahaan untuk keselamatan. Sebuah kebijakan harus disediakan untuk menguraikan prosedur disiplin untuk pelanggaran program K3 perusahaan.

keselamatan dan kesehatan dan kebijakan penegakan harus dikomunikasikan kepada semua orang di tempat kerja. Beberapa aspek kuncinya adalah:

1. Pernyataan kebijakan: tujuan yang ditetapkan, dikeluarkan, dan dikomunikasikan kepada karyawan.
2. Program harus direvisi setiap tahun.
3. Partisipasi dalam pertemuan keselamatan, inspeksi, item keselamatan dibahas di dalam pertemuan.
4. Komitmen sumber daya memadai dalam bentuk dana dianggarkan.
5. Peraturan dan prosedur keselamatan dimasukkan ke dalam operasi tempat kerja.
6. Prosedur untuk penegakan aturan dan prosedur keselamatan.
7. Pernyataan bahwa manajemen terikat untuk mematuhi peraturan keselamatan

Sebuah pernyataan kebijakan K3 menjelaskan kebijakan, standarisasi keselamatan dalam perusahaan, menyediakan dukungan untuk keselamatan, dan mendukung penegakan K3 dalam perusahaan. Ini harus ditetapkan dalam tujuan dan filosofi perusahaan, menggambarkan tujuan program, menetapkan tanggung jawab untuk semua personel perusahaan, dan menjadi positif secara alamiah. Penetapan kebijakan K3 dilakukan melalui tinjauan awal kondisi K3, dan proses konsultasi antara pengurus dan wakil pekerja. Kebijakan K3 harus disahkan oleh pucuk pimpinan perusahaan, tertulis, tertanggal dan ditanda tangani. Kebijakan K3 harus secara jelas menyatakan tujuan dan sasaran K3 serta dijelaskan dan disebarluaskan kepada seluruh pekerja, tamu, kontraktor, pemasok dan pelanggan. Kebijakan K3 harus terdokumentasi dan terpelihara dengan baik, bersifat dinamis, dan ditinjau ulang secara berkala untuk menjamin bahwa kebijakan tersebut masih sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan dan setiap tingkat pimpinan dalam perusahaan harus menunjukkan komitmen terhadap K3

sehingga program K3 berhasil diterapkan dan dikembangkan. Setiap pekerja dan orang lain yang berada di tempat kerja harus berperan serta dalam menjaga dan mengendalikan pelaksanaan program K3. Tidak ada upaya program K3 tanpa kerja sama, dukungan dan komitmen dari pimpinan dan pekerja.

Kebijakan K3 dalam hal transportasi yang dalam hal ini adalah transportasi darat/jalan raya dapat mengacu kepada *Work Related Road Safety Management Programmes (WRRSMP)* sebagai sarana mengatasi risiko jalan yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini dimulai dengan menguraikan mengapa perusahaan harus mengatasi WRRSMP dan dengan memberikan ide di mana untuk memulai dalam individu organisasi. Bagian ini membuat kasus bisnis untuk mengelola risiko jalan dan menunjukkan di mana penghematan dapat dilakukan dengan investasi proaktif dalam keselamatan jalan oleh perusahaan.

Komitmen kepemimpinan (manajemen puncak) sangat penting untuk pengenalan sukses dan pelaksanaan WRRSMP oleh perusahaan. Tingkat keterlibatan mereka tergantung pada ukuran organisasi. CEO harus yakin nilai tambah dan terlibat dalam proses. Hal ini menunjukkan bahwa masalah ini dianggap serius dan dapat membantu kelancaran implementasinya. Selain itu, bahwa praktik keselamatan pengawasan yang efektif telah ditemukan terkait dengan peningkatan persepsi tingkat kelompok keamanan dan pengurangan tingkat cedera. Disarankan bahwa CEO harus bertanggung jawab secara keseluruhan untuk mengelola keamanan armada dan mengemudi di tempat kerja. Ini akan memberikan otoritas yang tepat untuk persetujuan rencana dan alokasi sumber daya untuk tindakan. Tergantung pada ukuran organisasi, CEO juga dapat terlibat dalam memimpin beberapa penilaian perilaku dan keselamatan untuk menunjukkan komitmen ini. Menunjukkan kepemimpinan dapat ditunjukkan oleh:

1. Memotivasi dan memberdayakan orang untuk berkontribusi pada efektivitas sistem manajemen WRRSMP
2. Membangun dan mendukung kesatuan tujuan WRRSMP dan arah bagi organisasi
3. Memperkuat akuntabilitas organisasi untuk hasil WRRSMP
4. Menciptakan dan memelihara lingkungan internal di mana orang dapat terlibat penuh dalam
5. Mencapai tujuan WRRSMP organisasi
6. Memimpin dengan memberi contoh

Komitmen untuk mengelola WRRSMP harus dilakukan dari kepemimpinan (manajemen puncak) tingkat dan dihubungkan di seluruh rantai manajemen organisasi. Manajemen harus berkomitmen pada semua tingkatan telah penting dalam mengatasi banyak hambatan potensial yang ada untuk meningkatkan keamanan. Ukuran organisasi tentu saja adalah titik yang jelas dalam memutuskan bagaimana ini dikelola. Peran dan tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan WRRSMP harus jelas untuk semua yang terlibat. Satu pertanyaan yang sering muncul adalah apakah tanggung jawab untuk masalah K3 ini harus dibebankan kepada manajer khusus atau kepada manajer armada. Pendekatan yang direkomendasikan adalah tanggung jawab untuk keselamatan jalan menjadi oleh garis operasional atau eksekutif dalam sebuah organisasi. Fungsi K3 memberikan saran yang diperlukan dan mungkin sangat baik ditetapkan kebijakan, standar dan persyaratan untuk keselamatan armada. Namun ini harus dilakukan melalui jalur eksekutif melalui manajemen operasional yang akuntabel. Orang yang berdedikasi dan bertanggung jawab untuk keselamatan armada perlu memastikan bahwa subjek termasuk dalam pernyataan misi organisasi, dan bahwa indikator kinerja utama berada di tempatnya dan termasuk dalam agenda rapat secara rutin.

Prosedur (SOP) yang berkaitan dengan keamanan wajib dilakukan. Prosedur itu antara lain adalah penggunaan peralatan keselamatan kerja. Fungsi utama dari peralatan

keselamatan kerja adalah melindungi dari bahaya kecelakaan kerja dan mencegah akibat lebih lanjut dari kecelakaan kerja. Pedoman dari ILO (*International Labour Organization*) menerangkan bahwa kesehatan kerja sangat penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Manfaat pedoman itu antara lain melindungi pekerja dari setiap kecelakaan kerja yang mungkin timbul dari pekerjaan dan lingkungan kerja, yang mungkin timbul dari pekerjaannya, membantu pekerja menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, dan memelihara atau memperbaiki keadaan fisik, mental, maupun sosial para pekerja. Perusahaan harus menetapkan dan mendukung prosedur kerja transportasi darat dan *best practice*-nya untuk menegaskan aktivitas *zero accident*.

Fungsi Dan Tujuan SOP adalah untuk mendefinisikan semua konsep dan teknik yang penting serta persyaratan dibutuhkan, yang ada dalam setiap kegiatan yang dituangkan ke dalam suatu bentuk yang langsung dapat digunakan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.

SOP yang dibuat harus menyertakan langkah kegiatan yang harus dijalankan oleh semua karyawan dengan cara yang sama. Oleh sebab itu, SOP dibuat dengan tujuan memberikan kemudahan dan menyamakan persepsi semua orang yang berkepentingan sehingga dapat lebih dipahami dan dimengerti.

SOP yang berkaitan dengan pengelolaan pengemudi tidak dijalankan karena pengelolaan pengemudi menjadi tanggung jawab pihak ketiga (*outsourcing*), yang dalam hal ini adalah KOPEN. Salah satu bidang usaha KOPEN memang perusahaan yang bergerak dalam perusahaan jasa *outsourcing*, namun distribusi dan transportasi bukan bidang keahliannya atau bukan merupakan kompetensinya. Jadi, perusahaan telah keliru memilih KOPEN sebagai pengelola *Outsourcing* AMT. Perusahaan berharap untuk bermitra dengan perusahaan *outsourcing* yang kompeten dalam melakukan proses-proses kerja yang menjadi bidang utama mereka. Dalam artian bahwa KOPEN memang kompeten dibidangnya.

SOP yang tidak lengkap sesuai dengan yang seharusnya serta tidak dijalankannya SOP yang sudah ada adalah menjadi salah satu penyebab hasil program K3 belum menunjukkan hasil yang maksimal karena operasional sehari-hari di lapangan tidak didukung oleh adanya suatu aturan baku yang jelas sehingga pencapaian hasil kerja tidak terukur dan buruk hasilnya pada pekerjaan-pekerjaan tertentu. Apabila dapat dianalogikan perusahaan seperti kereta api, maka SOP ini adalah relnya. Dapatkan kereta api berjalan diluar rel? Tentu jawabannya adalah "bisa", tapi apabila ditanya lebih lanjut apakah sebuah kereta api yang tidak menggunakan rel berjalan lurus/benar dari satu kota ke kota yang lain? Tentunya "tidak" karena kereta api tersebut mungkin dapat menabrak rumah-rumah yang dilewatinya, menghantam mobil-mobil kecil yang ada disamping kanan kirinya, dan lain sebagainya. Pada kasus tertentu ada kalanyadijumpai suatu perusahaan dengan skala nasional dan sudah mendapatkan sertifikasi ISO untuk sistemasi prosedur, juga tidak dapat menjalankan SOP dengan maksimal. Akibatnya operasional perusahaan menjadi kacau, laporan keuangan tidak dapat terbentuk dengan benar, bahkan untuk kondisi keuangan perusahaan, pimpinan tidak dapat mengetahui. Ternyata setelah saya telusuri lebih lanjut, tidak adanya kontrol atas pelaksanaan SOP tersebut. Lalu bagaimana penyelesaiannya untuk perusahaan semacam ini? SOP yang dibuat pertama kali harus selalu direview untuk melihat kecocokannya dengan kondisi perusahaan yang ada. setiap tahun keadaan perusahaan akan terus berubah, seperti perubahan struktur organisasi yang ada, perubahan kebijakan manajemen, ataupun keadaan eksternal yang memaksa perusahaan untuk berubah seperti terjadinya kebijakan baru dipemerintahan yang mengakibatkan ada pergeseran prosedur operasional dalam perusahaan. Apabila hasil review SOP tersebut dirasa memang tidak cocok dengan keadaan perusahaan saat ini, maka perlu dilakukan revisi SOP untuk lebih dapat mengadaptasikan kondisi yang ada. Lalu apabila SOP tersebut sudah diimplementasikan, perlu adanya

departemen/bagian khusus untuk dapat mengontrol jalannya SOP tersebut. Jadi seharusnya SOP yang ada untuk program K3 ini harus selalu dilakukan peninjauan dan pembaharuan untuk memastikan tercapainya tujuan program K3.

Hal yang sangat unik dalam kaitan dengan evaluasi ini adalah bahwa pemilihan *vendor* atau *partner* dimana *partner* atau *vendor* tidak dipilih melainkan ditunjuk walaupun secara legal formal ketentuan dalam pemilihannya sudah memenuhi syarat sehingga tidak ada aturan hukum yang dilanggar tetapi pada proses pemilihannya menjadi janggal. Padahal proses *bidding* sudah dilakukan dengan mengundang beberapa *vendor* dan sudah melakukan presentasi tentang paket layanan *outsourcing* yang akan dilakukan.

Secara umum, perusahaan telah melakukan kekeliruan yang sangat mendasar terkait dengan implementasi *outsourcing* dalam pengadaan AMT. Sejak pemilihan *vendor* hingga ke pengelolanya, jauh dari apa yang seharusnya *vendor outsourcing* lakukan, selayaknya sebagai perusahaan profesional.

Seharusnya hal ini dapat diantisipasi dan tidak perlu terjadi karena sebenarnya perusahaan telah melakukan tahapan manajemen kontraktor dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada, tetapi proses pengawasan dan audit yang dilakukan kepada pihak ketiga tidak efektif bahkan terkesan hanya sebagai formalitas saja.

Perusahaan menyerahkan semua aktivitas pengelolaan AMT kepada pihak ketiga tidak mengintegrasikan pengelolaan AMT tersebut ke dalam bagian pengelolaan SDM secara keseluruhan di perusahaan. Harus dibuat SOP yang mengatur prosedur pengelolaan AMT yang dapat memastikan AMT dikelola dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ada untuk menunjang program K3.

Bisnis sangat dipengaruhi oleh lingkup individu/personal dengan *error correction* yang tinggi, dengan tipe *high risk management of company*, dimana melibatkan banyak individu dengan tingkat pengetahuan dan *standard grade* yang

berbeda, sehingga dapat berakibat kesalahan dalam kebijaksanaan Perusahaan. Dengan demikian Para Top Management pelaksana distribusi bahan bakar minyak dan gas akan mendapat kesulitan untuk melaksanakan kebijaksanaan pada level bawah, untuk mencapai pelayanan yang baik kepada customer, jika di tinjau dari faktor perencanaan, sosialisasi, realisasi, SDM, pengawasan, kebijaksanaan, pengarsipan serta reward dan punishment.

SOP dalam transportasi pengangkutan BBM sangat dibutuhkan oleh AMT karena AMT memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menekan resiko terjadinya kecelakaan. Serta menjamin terlaksananya program pelayanan kepada pelanggan yang zero complain yaitu, tepat mutu, tepat jumlah, tepat waktu dan tepatujuan. Pada saat bongkar muat BBM, maka mereka harus memastikan tidak adanyak atau bahan bakar yang menetes di sekitar areal bongkar muat, mengunci quick coupling mobil tangki, mematikan mesin pada saat pengisian, memasang rem, mengecek alat pemadam kebakaran, kabel arde, menutup knalpot, dan memastikan selang pemindah BBM tidak sobek, sesuai SOP yang sudah ditentukan. Karena itu, semua karyawan yang berada di areal bongkar muat BBM dilarang keras untuk menyalakan rokok, korek api, maupun menyalakan telepon genggam. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya percikan api dan ledakan dalam lingkungan SPBU dan Depot, yang akan memunculkan kerugian finansial dan kecelakaan yang berakibat kematian bagi seluruh staff yang ada di areal juga bagi perusahaan. Dalam praktek kerja ternyata kegiatan AMT tidak hanya sekedar memenuhi job description yang sesuai dengan SOP, tetapi juga aktifitas diluar job description. AMT dan site supervisor diharapkan aktivitas di luar job description ini dapat dilakukan para AMT agar tercapai sasaran kerja terbaik bagi perusahaan dan meningkatkan efektifitas perusahaan. Sebagian besar kegiatan yang dilakukan AMT cukup berbahaya karena hampir semua aktivitas dalam lingkungan kerja

berkaitan dengan bahan bakar cair dan gas yang sangat mudah terbakar. Kegiatan kerja tersebut, terutama loading bahan bakar dari dan ke mobil tangki merupakan salah satu pekerjaan yang paling beresiko. Setiap kesalahan prosedur yang terjdidapat beresiko fatal bagi keselamatan dan kesehatan karyawan. Karena itu karyawan diharapkan untuk dapat saling berkontribusi, terutama mengingatkan satu dengan yang lain, jika ada rekan kerjanya yang melakukan kegiatan yang berpotensi mengancam keselamatannya. Aktivitas di luar Job Description yang diharapkan yaitu seperti sikap responsif dan inisiatif. Seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan kegiatan kerja. AMT harus siaga untuk dapat mengirim BBM saat dibutuhkan walaupun tugas sertajam kerja sudah selesai, dapat menggantikan rekan kerja yang tidak dapat melakukan tugasnya, mengingatkan rekan kerja yang melakukan kesalahan kerja, dapat berespon cepat jika terjadi hal-hal seperti kecelakaan, mobil mogok, rekan mengalami sakit diperjalanan, pencurian BBM saat diperjalanan. Cepat tanggap dan siaga di saat hal-hal yang tidak diinginkan terjadi, seperti mengambil alih posisi pada saat rekan kerja mengantuk saat menyupir, mencoba memperbaiki atau mencari bengkel terdekat pada saat mobil tangki mogok dan tidak hanya menunggu montir atau pengawas datang ke lokasi. Menentukan rute alternatif bila rute yang telah ditentukan mengalami hambatan (terjadi kecelakaan, macet atau jalan di tutup), menghentikan pengisian diruang yang bernama filling shed, pengangkutan dan pengiriman BBM bila terjadi kebocoran pada kompartemen mobil tangki, menghentikan atau menolak menjalankan mobil tangki jika kondisi mobil tidak aman untuk dioperasikan, misal ban gundul, kanvas rem sudah rusak, tidak membawa alat pemadam dan sebagainya sesuai ketentuan SOP, menghentikan pembongkaran BBM di SPBU terkait jika terjadi kebocoran pada selang bongkar muat dan tangki pemadam. Para AMT mengungkapkan, sebetulnya mereka sangat mengharapkan, mengungkapkkan, sebetulnya mereka sangat mengharapkan, bahwa setiap karyawan dapat memiliki kepedulian satu sama

lain dan berkontribusi positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Namun, padakenyataannya, ada banyak karyawan yang ternyata tidak memunculkan sikap yang positif sehubungan dengan masalah ini. Masalah yang sangat sering muncul adalah banyaknya karyawan yang terlambat ketika masuk ke dalam lingkungan kerja pada saat pagi hari atau setelah istirahat, sehingga mengganggu jadwal keberangkatan truk tangki ke tempat tujuan, terjadi keterlambatan pengiriman BBM dan pelanggan memberikan komplain. Ada pula yang mengeluh, bahwa karyawan dalam timnya menggunakan telepon genggam dalam lingkungan depot, yang dapat memicu kebakaran dan merugikan perusahaan. Tidur pada saat jam kerja, merokok pada saat mengemudi truk tangki, mengemudi dalam keadaan mengantuk, keterlambatan-pengantaran karena jam istirahat terlalu lama, pencurian BBM pada saat di perjalanan sehingga mengakibatkan *complain* dari SPBU kepada perusahaan karena suplai yang tidak sesuai jumlah, serta kecelakaan seperti pada saat pengisian BBM, selang pengisian tidak dilepas terlebih dahulu sedangkan mobil tangki sudah melaju hal ini mengakibatkan selang terputus dan BBM banyak yang terbuang di lokasi. Berbagai perilaku tersebut memiliki resiko potensial untuk dilakukan, yang dapat memunculkan kerugian bukan hanya bagi para pelakunya, namun juga bagi perusahaan. Para Awak Mobil Tangki (AMT) mengharapkan adanya sikap yang positif dari para karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja, saling mengingatkan, dan dapat mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih nyaman dan aman bagi seluruh karyawan. Pihak perusahaan sebenarnya sudah mengingatkan dan menjelaskan resiko kecelakaan dan kerugian yang akan diterima jika karyawan melanggar aturan dan tidak mengikuti SOP yang ada. Adanya sanksi yang akan diterima oleh AMT jika melanggar aturan perusahaan dan membahayakan staf serta perusahaan.

Safety Performance Indicators (SPI) adalah ukuran (atau metrik) yang digunakan untuk mengekspresikan tingkat kinerja keselamatan dicapai dalam suatu sistem. SPI dapat ditunjukkan dengan beberapa ukuran kuantitatif yang berbeda-beda di perusahaan. SPI di PERUSAHAAN ditetapkan dalam ukuran *Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR)*, *Total Recordable Incident Rate (TRIR)* *Environmental Damage (Oil Spill)* dan *Fatality Accident*. *LTIFR* mengacu *Lost Time Injury Frequency Rate*, jumlah cedera waktu yang hilang terjadi di tempat kerja per 1 juta jam bekerja. *LTIFR* adalah jumlah kehilangan waktu akibat cedera dalam periode tertentu yang diberikan relatif terhadap jumlah jam kerja dalam periode waktu yang sama. Ini dihitung sebagai hasil dalam ukuran jumlah cedera waktu yang hilang per jam bekerja selama periode perhitungan. Jumlah kehilangan waktu cedera per jam bekerja selalu ada dalam jumlah yang sangat kecil. Oleh karena itu, untuk kemudahan interpretasi, gunakan perkalian dengan 1 juta dan *LTIFR* dilaporkan sebagai jumlah cedera hilang waktu per juta jam kerja. *TRIR* umum digunakan sebagai *lagging indicator* yang mengukur sebuah tingkat jumlah insiden yang tercatat di perusahaan dan menyesuaikan jumlah jam perusahaan bekerja. Tidak peduli berapa banyak karyawan ada, tetapi merupakan fungsi dari jumlah cedera yang tercatat dan total jam kerja. *TRIR* dihitung dengan mengalikan jumlah kasus yang tercatat dengan 200.000, dan kemudian membagi jumlah tersebut dengan jumlah jam kerja di perusahaan. *Environmental Damage (Oil Spill)* adalah tumpahan minyak yang dilepaskan dari minyak bumi cair ke lingkungan, terutama wilayah laut, akibat aktivitas manusia, dan merupakan bentuk pencemaran. Istilah ini biasanya diterapkan untuk tumpahan minyak laut, di mana minyak dilepaskan ke laut atau perairan pesisir, tetapi tumpahan mungkin juga terjadi di darat. *Fatality* dalam K3 adalah kematian yang disebabkan oleh kecelakaan di tempat kerja, dalam perjalanan ke dan dari tempat kerja, atau aktivitas lain atau gerakan langsung atau tidak langsung terkait dengan pekerjaan.

Berdasarkan indikator *SPI* yang ada pencapaian walaupun pencapaiannya sudah baik tetapi seperti yang sudah diuraikan di atas implementasi program K3 masih jauh dari sempurna sehingga hasil program belum dapat dirasakan secara maksimal oleh perusahaan, program K3 yang ada di bidang transportasi pengiriman BBM ini terkesan asal ada saja, hanya untuk memenuhi standar QHSE yang ditetapkan tetapi tidak ada keseriusan untuk menreapkan dan mengembangkan program ini menjadi sesuatu yang penting bagi perusahaan sehingga pada kenyataannya hasil program K3 ini belum memberikan hasil dan dampak yang positif bagi perusahaan.

Kasus terakhir terjadi adalah kecelakaan truk tangki yang bermuatan BBM Jenis Peralite yang mengalami kecelakaan tunggal di Jalur Trans Kebun Kopi di Palu, Sulawesi Utara. Prediksi sementara diduga truk BBM tersebut mengalami rem blong, kerugian material diperkirakan mencapai Rp. 650.000.000. (<https://portalsulawesi.com/mobil-truk-tangki-transportir-bbm-terbakar-dan-masuk-jurang-di-jalur-kebun-kopi/>, 6 Januari 2018). Walaupun kecelakaan ini adalah takdir yang sudah ditentukan oleh Tuhan tetapi secara keilmuan dapat ditelusuri bagaimana kecelakaan tersebut dapat terjadi dan penelusuran kejadian kecelakaan ini dapat dijadikan sebagai bahan *review* perusahaan dalam operasional di masa yang datang. Bagaimana peristiwa itu terjadi? Kejadian lainnya adalah ketika truk tangki bermuatan 32 ribu liter bahan bakar terbakar pada 21 Juli 2017, di tol Meruya, Jakarta Barat. Kejadian diduga bermula dari pecah ban. Kecelakaan truk tangki kerap terjadi karena buruh dipaksa bekerja dalam jam kerja panjang. Sementara, para buruh terus berada dalam status kontrak (*outsourcing*) sehingga tidak mendapatkan hak-hak normatif seperti lembur, BPJS, dan kepastian kerja (<http://buruh.co/awak-mobil-tangki-bantuan-rentan-sebabkan-kebakaran-mobil/>, 21 Juli 2017).

Kejadian ini dapat dianalisis dengan pertanyaan mengapa mobil tangki mengalami pecah ban ? ada beberapa

kemungkinan yang mengakibatkan hal ini terjadi yaitu mobil tangki kurang perawatan atau sopir mengantuk/lelah, sopir tidak konsentrasi, sopir tidak cakap dalam mengemudi atau mungkin ada *malfunction* dalam mobil awak tangki tersebut. Semua kemungkinan-kemungkinan itu berujung pada satu indikasi bahwa ada masalah yang serius pengelolaan mobil tangki dalam hal sopir/pengemudi dan atau pengelolaan kendaraannya.

Berdasarkan hal-hal yang sudah dibahas di atas terindikasi bahwa manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM belum tercapai dengan baik sehingga hasil program belum sesuai dengan yang diharapkan walaupun ada beberapa indikator hasil program yang terpenuhi tetapi hasilnya masih harus ditingkatkan kembali.

Dengan hasil program K3 yang belum sepenuhnya berhasil karena manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM belum tercapai dengan baik pasti akan berpengaruh kepada dampak yang dihasilkan oleh program K3 tersebut, baik dampak kepada internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (masyarakat). Dampak yang diharapkan pada sebuah program K3 adalah sebenarnya melalui program K3 ini diharapkan produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindung dari resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3 ditandai dengan tumbuhnya budaya K3 di perusahaan serta tidak berdampak negatif terhadap lingkungan tetapi kenyataannya semua dampak yang diharapkan tersebut tidak terbukti di lapangan karena perusahaan tidak memiliki ukuran produktivitas karyawan khusus awak mobil tangki, kemudian budaya K3 belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah K3 yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen serta dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam perusahaan. Karyawan dapat menjadi potensi yang baik jika dikelola dengan baik dan benar, tapi karyawan juga dapat menjadi beban jika perusahaan tidak bisa mengelolanya dengan tepat. Pada industri dengan tingkat resiko kecelakaan yang tinggi, khususnya industri jasa distribusi BBM, masalah yang sering timbul adalah kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, dan pencemaran lingkungan. Terjadinya kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, dan pencemaran lingkungan akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk sehingga dapat mengurangi produktivitas karyawan dan perusahaan.

Alli, (2008) mengatakan bahwa usaha pengembangan organisasi K3 dan budaya K3 dalam arah yang mendukung keselamatan dan kesehatan di tempat akan menimbulkan iklim (budaya) yang positif dan meningkatkan kelancaran serta produktivitas kerja perusahaan. Istilah "budaya" dalam konteks ini berarti mencerminkan sistem nilai yang diadopsi oleh usaha yang bersangkutan, dimana budaya tercermin dalam praktek dalam sistem manajerial, personel kebijakan, prinsip partisipasi, kebijakan pelatihan dan kualitas pengelolaan usaha tersebut. Usaha yang dimaksud di sini adalah program K3 yang dikembangkan oleh perusahaan.

Produktivitas perusahaan akan sangat bergantung dari produktivitas SDM yang dimiliki perusahaan karena SDM memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah industri. Faktor-faktor produksi seperti modal, mesin, dan material dapat bermanfaat apabila diolah dengan baik oleh SDM. SDM dapat bekerja dengan baik apabila aspek keselamatan dan kesehatan kerja dari SDM itu sendiri diperhatikan secara baik. Keselamatan dan kesehatan kerja dibutuhkan untuk memunculkan rasa aman dan nyaman bagi pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga produktivitas pekerja dapat meningkat. Faktor keselamatan dan kesehatan kerja diukur melalui adanya pelatihan keselamatan, publikasi keselamatan kerja, kontrol lingkungan kerja, pengawasan dan

disiplin, serta peningkatan kesadaran akan K3. Pelatihan keselamatan kerja dilakukan agar pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya secara baik sesuai dengan standard operational procedure yang ditetapkan perusahaan. Publikasi keselamatan kerja dilakukan dengan pemberian informasi sebagai pengingat akan pentingnya keselamatan kerja bagi pekerja. Kontrol lingkungan kerja dilakukan dengan pemeriksaan dan pengendalian kondisi lingkungan kerja. Pengawasan dan disiplin dilakukan dengan pemeriksaan secara seksama mengenai tingkat kepatuhan karyawan dalam melaksanakan peraturan, tugas, dan sebagainya. Peningkatan kesadaran akan K3 dilakukan dengan penjiwaan komitmen yang kuat dan perhatian yang besar terhadap aspek K3 baik dari sisi manajemen perusahaan maupun pekerja. Sedangkan aspek produktivitas pekerja diukur dari kemauan kerja, kemampuan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, jaminan sosial, dan hubungan kerja. Kemauan kerja dapat dilihat dari kesadaran para pekerja untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dan mengikuti peraturan-peraturan yang ditetapkan. Kemampuan kerja dapat dilihat dari kemampuan pekerja menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Lingkungan kerja dapat dilihat dari tingkat kepedulian perusahaan kepada pekerja seperti adanya tanda peringatan dan tanda bahaya yang berfungsi sehingga karyawan menjadi lebih diperhatikan yang berefek pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Kompensasi dapat dilihat dari adanya balas jasa yang sesuai baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Jaminan sosial dapat memotivasi produktivitas pekerja karena pekerja merasa lebih diperhatikan keselamatan dan kesehatannya ketika bekerja. Hubungan kerja dapat dilihat dari hubungan situasi kerja yang harmonis baik antar rekan kerja maupun atasan dan bawahan.

K3 erat kaitannya dengan peningkatan produktivitas. Produktivitas adalah perbandingan diantara hasil kerja (output) dan upaya yang dipergunakan (input). Keselamatan

kerja dapat membantu peningkatan produksi dan produktivitas atas dasar bahwa :

1. Dengan tingkat keselamatan kerja yang tinggi, kecelakaan-kecelakaan yang menjadi sebab sakit, cacat dan kematian dapat ditekan sekecil-kecilnya, sehingga pembiayaan yang tidak perlu dapat dihindari.
2. Tingkat keselamatan yang tinggi sejalan dengan pemeliharaan dan penggunaan peralatan kerja dan mesin untuk kerja produktif dan efisien.
3. Pada berbagai hal, tingkat keselamatan yang tinggi menciptakan kondisi-kondisi yang mendukung kenyamanan serta kegairahan kerja, sehingga faktor manusia dapat diserasikan dengan tingkat efisiensi bagi kelangsungan proses produksi.
4. Praktek keselamatan tidak bisa dipisah-pisahkan dari keterampilan, keduanya berjalan sejajar dan merupakan unsur-unsur esensial bagi kelangsungan proses produksi.
5. Keselamatan kerja dilaksanakan sebaik-baiknya dengan partisipasi pimpinan dan karyawan akan membawa iklim keamanan dan ketenangan kerja, sehingga sangat membantu bagi hubungan karyawan dan pimpinan yang merupakan landasan kuat bagi terciptanya kelancaran produksi.

Program K3 adalah suatu program yang dibuat pekerja maupun pengusaha sebagai upaya mencegah timbulnya kecelakaan dan penyakit akibat kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta tindakan antisipatif apabila terjadi kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Tujuan dari dibuatnya program K3 adalah untuk mengurangi biaya perusahaan apabila timbul kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang benar-benar menjaga keselamatan dan kesehatan karyawannya dengan membuat aturan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan. Perlindungan

tenaga kerja dari bahaya dan penyakit akibat kerja atau akibat dari lingkungan kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tenaga kerja yang sehat akan bekerja produktif, sehingga diharapkan produktivitas kerja karyawan meningkat yang dapat mendukung keberhasilan bisnis perusahaan dalam membangun dan membesarkan usahanya.

Selain itu K3 berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan dan produktivitas kerja adalah sikap mental yang berprinsip bahwa hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Dengan demikian perusahaan seharusnya menjaga mutu kehidupan para karyawan dengan memberikan jaminan terhadap keselamatan dan kesehatan karyawannya. Ketika mereka melaksanakan pekerjaannya harus dilakukan dengan cara dan dalam lingkungan K3 yang memenuhi syarat serta menganggarkan alokasi dana untuk pelaksanaan program K3. Pekerjaan yang menuntut produktivitas kerja tinggi hanya dapat dilakukan oleh tenaga kerja dengan kondisi kesehatan yang prima.

Pada dasarnya program K3 yang dicanangkan tujuannya sudah sesuai dengan hal-hal yang sudah diuraikan di atas tetapi ada beberapa kekurangan dalam implementasinya seperti belum terperinci penetapan kebijakan program, prosedur kerja yang belum lengkap, tidak adanya ukuran produktivitas bagi AMT serta kekurangan dalam hal-hal lain yang seharusnya kesemuanya itu dapat mendukung terciptanya iklim kerja yang produktif di perusahaan yang akar permasalahan dari semua itu bermuara kepada komitmen manajemen yang dirasakan masih kurang sehingga hasil dan dampak program K3 yang ada belum sesuai dengan yang diharapkan.

Selain produktivitas, dampak yang diharapkan dari program K3 adalah terciptanya budaya K3 di perusahaan tetapi budaya K3 belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah K3 yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen.

Roughton dan Mercurio, (2002) berpendapat bahwa profesional K3 telah cukup banyak mengabaikan konsep budaya sejak era tahun 80-an. Sebagai manajemen seharusnya mereka berusaha untuk meningkatkan budaya melalui mengubah gaya kepemimpinan mereka dan melalui partisipasi karyawan, upaya K3 berubah sangat sedikit sekali karena manajemen menggunakan elemen yang sama dalam program K3 melalui elemen yang sama dengan program-program lainnya padahal program K3 memiliki ciri yang unik. Pernyataan bahwa melakukan hal yang sama berulang-ulang dan mengharapkan hasil yang berbeda adalah pernyataan yang keliru. Di bawah gaya kepemimpinan tradisional lama ini program K3 biasanya hanya terdiri dari hal-hal biasa, misalnya, pertemuan keselamatan, inspeksi fasilitas, dan investigasi insiden dimana untuk beberapa kasus hal ini tidak mendapatkan di akar penyebab kecelakaan dan mengidentifikasi solusi yang dapat dilakukan, dengansedikit penekanan pada mengidentifikasi dan mengoreksi bahaya, kebanyakan profesional menganggap hal ini sebagai elemen penting dari program keselamatan. Namun, semua yang dilakukan itu tidak menciptakan budaya keselamatan atau membangun sistem manajemen keselamatan yang baik dan berhasil guna.

Budaya K3 di suatu tempat kerja merupakan hasil dari persepsi bersama yang berdasarkan dari nilai dan membentuk sebuah kebiasaan keselamatan kerja yang terus menerus. Dengan budaya K3 yang tinggi, para karyawan pasti akan menggunakan alat pelindung diri dan mematuhi semua prosedur keselamatan bahkan tanpa harus ada yang mengawasi. Mereka sudah terbiasa dan yakin bahwa K3 adalah untuk keselamatan mereka sendiri.

Budaya K3 inilah tantangan terbesar manajemen, karena mereka harus mengubah kebiasaan banyak orang. Kadang malah jauh lebih mudah mengubah fungsi seperangkat mesin daripada mengubah kebiasaan banyak orang karena mesin tidak bisa memilih diantara pilihan, manusialah yang mengatur

agar mesin dapat memilih. Sementara manusia tentunya bisa memilih banyak perilaku, apakah itu perilaku aman atau tidak aman atau justru memilih perilaku aman hanya ketika ada bos dan kalau tidak ada bos mereka kembali ke perilaku sebenarnya.

Jika inspeksi harian seorang ahli K3 tidak menghilangkan perilaku tidak aman atau jika media-media promosi selalu dihiraukan oleh pekerja, atau *tool box meeting* hanya dianggap formalitas, maka manajemen harus mulai berpikir untuk lebih melibatkan pekerja.

Program K3 seharusnya dapat menciptakan budaya K3 yang merupakan hal penting yang berdampak positif bagi pekerja, yang berarti juga akan menjadi keuntungan dan reputasi tersendiri bagi perusahaan. Penerapan budaya K3 yang baik akan dapat terlaksana bila memiliki performansi K3 (*safety performance*) yang baik, yaitu telah mampu mengendalikan, memproteksi, mereduksi, mengeliminasi, atau mengisolasi semua resiko dari paparan potensi sumber bahaya tersebut. Performansi K3 di lapangan pekerjaan dipengaruhi secara langsung oleh iklim atau budaya K3 (*safety climate or safety culture*). Rendahnya budaya K3 memiliki kontribusi positif terhadap timbulnya kesalahan dalam aktivitas kerja atau bekerja dan terjadinya berbagai kecelakaan lain yang tak terduga.

Budaya K3 merupakan kombinasi dari sikap, nilai-nilai yang diyakini, norma dan persepsi dari pekerja organisasi tertentu yang terkait dengan iklim K3, serta perilaku sehat dan selamat secara praktis yang berarti juga bahwa budaya K3 merupakan bagian dari budaya organisasi yang dipengaruhi oleh sikap, dan nilai-nilai yang diyakini dari setiap anggotanya dalam kerangka performansi K3. Budaya K3 mengacu kepada aspek perilaku yang merujuk kepada norma kelompok, misalnya sikap dan tindakan apa yang dilakukan secara kelompok, serta aspek situasional seperti halnya apa yang dimiliki atau difasilitasi oleh perusahaan. Sementara itu iklim K3 cenderung merujuk kepada karakteristik kepribadian dari

para AMT belum menunjukkan atensinya terhadap K3 akibatnya iklim K3 belum tumbuh buktinya keyakinan dan kepastian terhadap sikap-sikap yang berdasarkan nilai-nilai dalam kelompok sosial belum terlihat di kalangan AMT malahan AMT bersikap seadanya terhadap program K3 dan dengan iklim K3 yang seperti ini maka budaya K3 belum muncul dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan.

Berbagai program secara global telah banyak dikembangkan untuk meningkatkan Budaya K3, namun tidak sedikit kendala yang dihadapi dalam mengembangkan budaya K3 diperusahaan. Salah satu kendala yang paling utama dan bersifat umum serta banyak terjadi adalah kesalahan dalam memahami pengertian budaya K3 itu sendiri. Sebagai contohnya hingga saat ini hampir sebagian besar dari kita selalu memiliki kecenderungan untuk mengklasifikasikan setiap peristiwa kejadian atau kecelakaan karena adanya kesalahan manusia (*human error*) akibat buruknya budaya selamat. Padahal kesalahan manusia dapat terjadi didalam sebuah organisasi yang mempunyai budaya selamat yang sangat baik sekalipun karena kesalahan manusia terjadi akibat berbagai macam faktor.

Kendala lain adalah masih banyak orang yang menyukai paradigma "*blaming the person*" yang memandang bahwa faktor kesalahan manusialah yang menjadi sumber penyebab (*causes*) kecelakaan dan tidak beranggapan atau melihat faktor kesalahan manusia sebagai sebuah akibat (*effect*) dari suatu keadaan. Pandangan yang demikian ini tentu saja mempunyai dampak dalam pengembangan program yang selalu tertuju hanya pada satu aspek saja sambil melupakan aspek-aspek penting lainnya dalam budaya keselamatan. Kondisi ini terindikasi dimana ketika terjadi kecelakaan pasti akan dianggap sebagai sebuah *human error*, padahal belum tentu demikian, bisa saja kecelakaan kerja terjadi karena *system error* bukan *human error*.

Dari sudut pandang lain hambatan-hambatan dalam pengembangan program membudayakan K3 seringkali

disebabkan oleh masalah kesiapan dari organisasinya sendiri terutama dari Budaya Organisasi perusahaan yang sering mempunyai orientasi yang belum kuat dan tidak fokus terhadap masalah K3. Belum tingginya tingkat kesadaran top manajemen juga dapat menjadi hambatan karena masih memandang K3 sebagai suatu biaya atau pengeluaran yang tidak terkait langsung dengan tingkat produktifitas bahkan sering dipandang sebagai sesuatu yang memperbesar biaya produksi. Hambatan lain yang juga sering menjadi pembicaraan umum adalah dari aspek pekerja atau sumber daya manusia disetiap tingkatan yang umumnya masih menganggap keselamatan bukan sebagai sebuah nilai penting karena tidak terpaparnya mereka pada nilai-nilai K3 sejak diri dalam pendidikan formal maupun pendidikan non formal.

Budaya untuk selamat merupakan budaya yang harus dijunjung tinggi oleh tiap individu dan organisasi atau perusahaan pada khususnya. Untuk mencapai tempat kerja yang bebas insiden maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja atau K3 merupakan harga mati. Yang menjadi pertanyaan, bagaimana budaya K3 yang paling ideal dan paling efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang selamat dan sehat?

Tiap perusahaan mempunyai budaya yang khas sesuai dengan karakteristik bisnis yang dijalani. Semua perusahaan terutama yang berisiko tinggi bahkan memiliki sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja atau SMK3 seperti yang dipersyaratkan pemerintah, bahkan beberapa diantaranya melebihi standar tersebut terutama perusahaan asing yang lebih maju dalam budaya keselamatannya yang biasanya mengacu pada standar internasional atau standar yang lebih ketat. Namun pada dasarnya tanpa memandang besar kecilnya perusahaan atau jenis bisnis yang dijalankan paling tidak ada 4 syarat utama agar budaya K3 betul-betul tercipta dan diterapkan secara efektif. 4 syarat utama ini melibatkan semua stakeholder yang berkepentingan dalam K3. 4 syarat utama ini meliputi:

1. Adanya komitmen dari pimpinan perusahaan

Komitmen terhadap K3 dari pimpinan merupakan hal yang paling penting dan bisa dibilang dasar dari segala landasan penerapan K3. Pimpinan yang dimaksud disini terutama adalah level top manajemen namun juga leader-leader lainnya di berbagai level termasuk pemimpin di lapangan. Tanpa komitmen ini maka percuma saja membuat program atau sistem K3, mungkin bisa dibuat, tapi hasilnya akan nihil atau semu. Peran dan komitmen pimpinan disini akan terlihat dari prioritas program atau aktivitas bisnis saat planning, untuk perusahaan yang berisiko tinggi biasanya menjadikan K3 sebagai nilai utama sehingga biasanya program atau aktivitas yang diprioritaskan berhubungan dengan K3. Komitmen pimpinan biasanya juga terlihat saat berperan menjadi sponsor program-program K3, saat menjadi sponsor investigasi kecelakaan kerja dan lain-lain.

2. Adanya kesadaran (*awareness*) dari tiap pekerja

Setelah adanya komitmen dari pimpinan perusahaan maka yang berikutnya harus ada adalah kesadaran dari setiap pekerja atau pegawai sebagai front runner dari kegiatan bisnis. Tiap pekerja memiliki kewajiban untuk selalu menyadari bahwa bahaya selalu ada di tiap pekerjaan dan tiap pekerja juga harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan untuk meminimalisir atau menghilangkan dampak dari bahaya tersebut. Kesadaran pekerja biasanya diuji saat pekerja diharuskan memenuhi prosedur K3 saat bekerja seperti identifikasi bahaya, SOP, penggunaan alat pelindung diri, dan sebagainya. Akan percuma jika perusahaan sudah mempunyai sistem K3 yang baik namun kesadaran dari pekerja terhadap K3 kurang. Karena itu biasanya ada pendekatan apresiasi terhadap pekerja yang baik dalam performa K3 seperti award dll namun juga ada pendekatan akuntabilitas jika ada performa pekerja yang menyimpang dalam K3. Banyak sekali insiden kerja yang konon akar penyebabnya adalah kesalahan manusia, apa betul? Saya tidak yakin karena kesalahan manusia biasanya

berasal dari kelemahan sistem yang seharusnya jadi akar masalah.

3. Adanya kepatuhan (*compliance*) yang dipersyaratkan oleh regulator

Hal ketiga yang harus ada adalah peran pemerintah sebagai regulator. Tiap negara termasuk Indonesia memiliki aturan-aturan mengenai K3 untuk menjamin rakyatnya selamat saat bekerja. Namun yang paling terpenting adalah aturan-aturan ini harus betul-betul ditegakkan dan diterapkan, pemerintah harus selalu memonitor tiap perusahaan mengenai penerapan aturan ini dan memastikan perusahaan telah patuh terhadap aturan tersebut. Hal ini penting karena tidak sedikit perusahaan "nakal" yang tidak memprioritaskan K3 sebagai nilai utama dalam bisnis mereka. Pemerintah harus aktif, jangan sampai aturannya tersedia tapi proses monitor atau audit tidak dilakukan. Aturan ini juga untuk menjamin iklim bisnis negara sehingga bisa bersaing di level global yang saat ini sangat mengutamakan K3 dan lingkungan hidup.

4. Adanya hasrat (*passion*) dari profesional di bidang K3

Yang terakhir dan yang sering terabaikan adalah perlunya peran profesional K3 di tiap perusahaan terutama yang bergelut di industri berisiko menengah atau tinggi atau memiliki banyak pekerja. Profesional K3 yang biasanya ada di dalam departemen HSE ini mempunyai peran yang krusial dalam penerapan SMK3. Profesional K3 di berbagai level baik *engineer*, *officer*, dan lain sebagainya mempunyai tantangan yang sangat unik yakni harus bergelut di bidang yang multidisipliner dan harus berinteraksi dengan semua level posisi. Profesional K3 bergelut di bidang multidisipliner karena bidang pekerjaan yang dihadapi sangat luas mulai dari *engineering*, *data analysis*, kesehatan, medis, perilaku manusia, komunikasi training / kampanye K3 dan lain-lain. Profesional K3 juga harus berinteraksi dengan berbagai level mulai dari level front runner untuk menerapkan program K3 dan level manajemen untuk

mendapatkan dukungan atau support mengenai program K3 sehingga *soft skill* disini sangat diperlukan. Karena tantangan yang unik maka profesional K3 harus mempunyai hasrat atau *passion* yang tinggi terhadap K3.

Ketika 4 peran diatas sudah terpenuhi maka iklim yang ideal untuk menerapkan budaya K3 akan tercapai dan lingkungan kerja yang bebas insiden bukan tidak mungkin dapat tercipta.

Program K3 seharusnya berdampak positif bagi perusahaan dan bagi lingkungan, meskipun ada dampak negatif tetapi hendaknya dampak positifnya lebih besar. Program K3 di perusahaan belum sepenuhnya berdampak positif karena dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan, Budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan, hal ini terjadi terutama pada bidang distribusi BBM pada AMT yang terlibat di dalamnya. Program K3 yang ada belum menumbuhkan budaya K3 kepada para AMT nya, karena pengelolaan AMT menjadi tanggung jawab pihak ketiga seharusnya pihak ketiga mengadopsi program K3 yang dimiliki oleh pemberi kerjanya.

Di dalam formulir kualifikasi kontrak dengan pihak ketiga dijelaskan bahwa perusahaan melakukan perbaikan terus menerus terhadap keselamatan dan kesehatan tempat kerjanya untuk kepentingan para karyawan, kontraktor, dan penduduk sekitar. Hanya mitra kerja/vendor yang memiliki kepemimpinan dan sistem manajemen yang menghasilkan kinerja keselamatan, kesehatan kerja dan lindungan lingkungan yang baik yang akan diikutsertakan ke dalam daftar mitra kerja/vendor yang disetujui. Untuk dipertimbangkan sebagai mitra kerja/vendor yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, mitra kerja harus memenuhi kriteria penerimaan minimum yang ditetapkan, yaitu :

- a. Memiliki dokumentasi program K3 sebagai syarat pokok bagi pekerjaan yang akan dilakukan.
- b. Memiliki program untuk memenuhi persyaratan K3.
- c. Menyetujui bahwa semua mitra kerja/vendor yang digunakan akan memenuhi persyaratan tersebut di atas.

Program K3 yang dilakukan sejatinya harus memberikan dampak positif bagi internal (karyawan) maupun eksternal (masyarakat), program-program yang ada telah disusun dengan baik hanya saja hasil implementasinya kurang menunjukkan hasil yang menggembirakan terutama di lingkungan internal karena budaya K3 belum muncul di kalangan AMT. Dampak kepada masyarakat sekitar lebih terasa manfaatnya melalui program-program kerja yang telah dilakukan melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)* walaupun pencemaran lingkungan seperti misalnya tumpahan BBM pada saat distribusi masih ada tetapi jumlahnya masih di bawah batas maksimal yang diijinkan.

Hasil tevaluasi product terhadap program K3 menguatkan pendapat dari Muthuviknesh dan Kumar, Tjakra, et al; Lucyta dan Occupational Safety and Health Administration yang intinya adalah program K3 yang dikelola dan dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil dan dampak yang positif bagi karyawan dan perusahaan, berdasarkan hasil evaluasi process program K3 menunjukkan bahwa manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM belum tercapai dengan baik sehingga hasil program belum sesuai dengan yang diharapkan walaupun ada beberapa indikator hasil program yang terpenuhi tetapi hasilnya masih harus ditingkatkan kembali.

Dengan hasil program K3 yang belum sepenuhnya berhasil karena manajemen keselamatan transportasi pendistribusian BBM belum tercapai dengan baik pasti akan berpengaruh kepada dampak yang dihasilkan oleh program K3 tersebut, baik dampak kepada internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (masyarakat) Dampak yang diharapkan

pada sebuah program K3 adalah sebenarnya melalui program K3 ini diharapkan produktivitas karyawan meningkat karena karyawan terlindung dari resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dan perusahaan memiliki kinerja yang baik di bidang K3 ditandai dengan tumbuhnya budaya K3 di perusahaan serta tidak berdampak negatif terhadap lingkungan tetapi kenyataannya semua dampak yang diharapkan tersebut tidak terbukti di lapangan karena perusahaan tidak memiliki ukuran produktivitas karyawan khusus awak mobil tangki, kemudian budaya K3 belum tumbuh secara baik di perusahaan karena dalam operasionalnya sehari-hari banyak kaidah-kaidah K3 yang dilanggar baik oleh karyawan maupun manajemen serta dampak negatif terhadap lingkungan masih terjadi terutama di dalam lingkungan perusahaan karena budaya K3 belum menjadi bagian dari budaya perusahaan. Dengan demikian berdasarkan hasil evaluasi process pada program K3 dapat dihipotesakan bahwa keberhasilan program K3 ditentukan oleh implementasi program yang mengacu kepada prosedur yang sesuai kebutuhan pelaksanaan program dengan serta sejalan dengan peraturan yang berlaku yang diawasi secara ketat dalam penerapannya. Ketidakterdapat atau kurang lengkapnya prosedur program menyebabkan implementasi program kurang terarah sehingga tidak dapat memenuhi tujuan dan sasaran program yang telah ditentukan walaupun secara umum hasilnya sudah baik tetapi masih ada risiko yang dapat menimbulkan kecelakaan yang dapat merugikan perusahaan, karyawan maupun masyarakat umum.

Dari hasil evaluasi product program K3 dapat dihipotesakan bahwa pengelolaan program K3 yang baik mulai dari perencanaan, penataan dan pelaksanaannya akan memberikan hasil yang positif berupa peningkatan produktivitas karyawan dan berdampak pada terwujudnya budaya keselamatan di perusahaan demikian juga sebaliknya pengelolaan yang buruk akan menimbulkan hasil dan dampak yang negative terhadap perusahaan. Hasil program K3 tidak dapat diukur hanya berdasarkan besaran-besaran nominal SPI

tetapi bagaimana hasil dan dampak yang terjadi secara nyata terhadap karyawan, perusahaan dan masyarakat.

BAB VI PENUTUP

Dari masing-masing aspek evaluasi program K3 dalam upaya untuk menyukseskan program K3 adalah perusahaan telah menetapkan visi, misi, tujuan dan sasaran program yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan sebagai strategi umum dalam menjalankan program namun demikian dalam proses implementasinya masih belum sempurna karena prosedur kegiatan yang belum lengkap, keterbatasan sarana, prasarana dan personil serta pengawasan implementasi program yang kurang baik karena adanya alih daya (*outsourse*) kepada pihak ketiga sebagai pihak yang melaksanakan program K3.

Dalam melakukan program K3 seharusnya perusahaan memiliki strategi yang terarah dan lengkap (sementara ini strategi yang dimiliki hanya bersifat umum) yang tercermin dari ketersediaan prosedur yang lengkap sebagai acuan untuk melaksanakan program, dengan kurang lengkapnya prosedur kegiatan ini maka kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program tidak dapat dialokasikan dengan jelas, prosedur-prosedur ini harus di susun oleh Departemen K3 perusahaan bersama-sama dengan pihak ketiga sebagai pihak ketiga pelaksana program.

Pelaksanaan program K3 dibandingkan dengan rencana programnya secara umum sudah sesuai namun karena rencana program tidak diperinci maka tidak ada perbandingan yang jelas antara program dengan rencananya, informasi mengenai hal ini tidak dapat teridentifikasi secara pasti, tetapi jika dibandingkan dengan acuan-acuan baku yang dikeluarkan oleh perusahaan dan Pertamina selaku pemberi pekerjaan kepada perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa sebagian rencana (acuan baku) terpenuhi sebagian lagi tidak terpenuhi terutama dalam hal implementasi dan pengawasan programnya karena prosedur program yang tidak lengkap. Keberhasilan program K3 yang

dilakukan perusahaan jika diukur dari Indikator pencapaian kinerja K3 sudah sesuai dengan harapan karena *Safety Performance Indicator (SPI)* sesuai target tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan adanya hal-hal yang tidak tercantum dalam laporan tahunan perusahaan terkait kinerja program K3 yang perlu dijadikan pokok perhatian perusahaan agar keberhasilan program K3 sesuai dengan harapan perusahaan.

REFERENSI

- Malthis, Robert L. & John H. Jackson (2006). *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Drivers Workforce*. 5th Edition, New Jersey. Prentice Hall, International Editional Editions.
- Worthen, Blaine R., James R. Sanders & Jody L. Fitzpatrick (2015). *Program Evaluation : Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York : Longman Publishers.
- Rossi, Peter H (2014). *My Views of Evaluation and Their Origin", dalam Evaluation Roots : Tracing Theorists Views and Influences*. Edited by Marvin C. Alkin. California. Sage Publication Inc.
- Kusek, Jody Zall & Rist, Ray C. (2004). *Ten Steps to a Result-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington D.C. The World Bank.
- Stufflebeam & Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. (2007). *Evaluation, Theory, Models & Applications*. San Fransisco. Josey-Bass.
- Stufflebeam, Daniel L (2002) *Fundamental Models For 21st Century Program Evaluation*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- American Evaluation Association. *Evaluation Definition : What Is Evaluation ?*, http://evaluationwiki.org/index.php?title=Evaluation_Definition (diakses 3 Februari 2018).
- Scriven, Michael E (2015). *Evaluation Thesaurus*. In *Evaluation Methodology Basic : The Nuts and Bolts of Sound Evaluation*. Edited by Jane Davidson. California. Sage Publications Inc.
- Dunne, William N (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Translated by Samodra Wibawa et al. Jogjakarta. Gajah Mada University Press.
- Jones, Charles O (1984). *An Introduction to The study of Public Policy*. Monterey, CA. Brooks/Cole Publishing.
- Anderson, James E (1984). *Public Policy Making*. New York. Holt Rinehart and Winston.
- Easton, David (1953). *The Political System*. New York. Alfred A. Knopf.
- Dye, Thomas R (1992). *Understanding Public Policy*. New Jersey. Prentice Hall.
- Gerston, L.N (1992). *Public Policy Making in a Democratic Society: A Guid to Civic Engagement*. New York. M.E. Sharp Inc.
- Friedrich, Carl J (1996). *Man and His Government*. New York. McGraw Hill.
- Parsons, Wayne (2015). *Public Policy : An Introduction to The Theory and Practice of Policy Anaysis*. Translated by Tri Wibowo Susanto. Jakarta. Prenada Media.
- Nugroho, Riant (2016). *Public Policy*. Jakarta. PT Elexmedia Komputindo.
- Programme. <http://en.wiktionary.org/wiki/programme> (diakses 26 Januari 2018).

Smith, M.E (2016). *Evaluability Assessment : A Practical Approach*. In *Program Evaluation : Form and Approaches*. Edited by John M. Owen. New South Wales. Allen & Unwin.

Newcomer, Kathryn E., Harry P. Hatry & Joseph S. Wholey (2015). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco. Jossey-Bass.

Arikunto, Suharsimi & Abdul Jabar, Cepi Safrudin (2016). *Evaluasi Program Pendidikan : Pedoman Teoritis Bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Herman, Joan L (2008). *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi*. Edited by Farida Yusuf Tayibnapis. Jakarta. Rineka Cipta.

Wirawan (2014). *Evaluasi : Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta. Rajagrafindo Persada.

Chen, Huey-Tysh (2015). *Practical Program Evaluation : Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*. California. Sage Publications, Inc.

Patton, Michael Q (1986). *Utilised Focused Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage Publication Inc.

Wholey, Joseph S. (2014). *Using Evaluation to Improve Performance and Support Policy Decision Making*. In *Evaluation Roots : Tracing Theorists Views and Influences* Edited by Marvin C. Alkin. California. Sage Publication Inc.

Langbein, Laura & Felbinger, Claire L. (2016). *Public Program Evaluation: A Statistical Guide*. New York. M.E. Sharpe Inc.

Cozby, Paul C (2015). *Methods in Behavioral Research*. New York. McGraw Hill.

DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (2016). *Fundamental of Human Resource Management*. Singapore. John Wiley & Sons Pte Ltd.

Dessler, Gary (2014). *Human Resource Management*. New Jersey. Pearson.

Nankervis, Alari, Compton, Robert & Baird, Marian (2017). *Human Resource Management : Strategies & Processes*. South Melbourne. Thomson.

Cascio, Wayne F (2015). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York. McGraw Hill.

Bernardin, H. John (2015). *Human Resource Management : An Experimental Approach*. Singapore. McGraw Hill.

Ivancevich, John M (2014). *Human Resource Management*. Singapore. Mc Graw Hill.

Stone, Raymond J (2014). *Human Resource Management*. Queensland. John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Stranks, Jeremy (2016). *Health and Safety Handbook : A Practical Guide to Health and Safety Law, Management Policies and Procedures*. London. Kogan Page Ltd.

Hughes, Phil & Ed Ferrett (2014). *Introduction to Health and Safety at Work*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

Schneid, Thomas D (2016). *Corporate Safety Compliance: OSHA Ethics, and The Law*. New York. Taylor & Francis Group.

Ridley, John & Channing, John (2015). *Safety at Work*. Oxford. Butterworth-Heinemann.

- Mol, Tania (2013). *Productive Safety Management : A Strategic, Multi-disciplinary Management System For Hazardous Industries That Ties Safety and Production Together*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Kavianian, H.R. & Wentz Jr, C.A (2014). *Occupational and Environmental Safety Engineering and Management*. New York. Van Nostrand Reinhold.
- Shell, Richard L. & Simmons, Rodney J. (2014). *An Engineering Approach to Occupational Safety and Health in Business and Industry : An Instructional Aid*. Atlanta. Institute of Industrial Engineers.
- P.K. Suma'mur (2017). *Keselamatan Kerja dan Pencegahan Kecelakaan*. Jakarta. CV.Haji Masagung.
- Polland, Ronald Jay (1989). *Essentials of Program Evaluation*. New York. Workbook Service Provider.
- Stufflebeam, Daniel L (2002). *The CIPP Model For Evaluation*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Stake, Robert E. (2014). *Program Evaluation, Particularly Responsive Evaluation*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Steinmetz, Andres (2012). *The Discrepancy Evaluation Model*. In *Evaluation Models View Points on Educational and Human Service Evaluation*. Edited by Daniel L. Stufflebeam, George F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- F. Madaus & Thomas Kellaghan. Boston. Kluwer Academic Publishers.
- Ibrahim (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- Creswell, JW. (2016). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Translated by Achmad Fawaid. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Sarwono, Jonathan (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael (2014). *Analisis Data Kualitatif*. Translated By Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta. UI-Press
- David, Fred R. (2016). *Strategic Management : Concepts And Cases*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Wheelen, Thomas E. & J. David Hunger. (2015). *Strategic Management And Business Policy : Toward Global Sustainability*. New Jersey. Pearson Education, Inc.
- Enz, Cathy A. (2015). *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones (2015). *Essentials of Strategic Management*. 3rd Edition. Ohio South-Western Cengage Learning.

- Collings, David G. & Geoffrey Wood. (2015). *Human Resources Management : An Critical Approach*. New York. Routledge, Taylor & Francis e-Library.
- Biswas, Bashker D. (2013). *Compensation and Benefit Design : Applying Finance and Accounting Principles to Global Human Resource Management Systems*. USA. Bashker D. Biswas Publishing /FT Pres.
- Armstrong, Michael. (2017). *A Handbook Of Employee Reward Management And Practice*. 2nd Edition. London. Kogan Page Limited.
- Reese, Charles D. (2014). *Handbook of Safety and Health For The Service Industry : Industrial Safety and Health for Infrastructure Services*. Florida. CRC PressTaylor & Francis Group.
- Alli, Benjamin O. (2015). *Fundamental Principles Of Occupational Safety And Health*. Geneva. International Labour Organization.
- Roughton, James E. dan James J. Mercurio (2014). *Developing an Effective Safety Culture : A Leadership Approach*. Boston. Butterworth-Heinemann.
- Slates, Kevin, Ed.D., M.P.A (2008). *A Case Study of a Voluntary Protection Program*. Indiana. Journal of SH&E Research. Vol.5 No.1.
- Bowie, Paul, Halley, Lyn, Blamey, Avril, Gillies, Jill & Houston, Neil (2017). *Qualitative Evaluation of The Safety and Improvement in Primary Care (SIPC) Pilot Collaborative in Scotland: perceptions and experiences of participating care teams*. Downloaded from <http://bmjopen.bmj.com/> on November 23, 2017 - Published by group.bmj.com
- Yakubu, D.M & Bakri, I.M (2013). *Evaluation of Safety and Health Performance on Construction Sites (Kuala Lumpur)*. Journal of Management and Sustainability Vol. 2 No. 2. ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Redinger, C.F, Levine, S.P, Blotzer, M.J, & Majewski, MP (2002). *Evaluation of an Occupational Health and Safety Management System Performance Measurement Tool—III: Measurement of Initiation Elements*. AIHA Journal 63:41-46.
- Eskandar, Davood, Jafari, Mohammad Javad, Mehrabi, Yadollah, Pouyakian, Mostafa, Charkhand, Hossein & Mirgholbi, Mostafa (2017). *A Qualitative Study on Organizational Factors Affecting Occupational Accidents*. Iran J Public Health, Vol. 46, No.3, Mar 2017, pp.380-388
- Chinda, Thanwadee (2014). *Organizational Factors Affecting Safety Implementation in Food Companies in Thailand*. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE) 2014, Vol. 20, No. 2, 213-225. ISSN: 1080-3548 (Print) 2376-9130 (Online)
- Muthuviknesh, R. & Kumar, K. Anil (2014). *The Effect of Occupational Health and Safety Management on Work Environment : A Prospective Study*. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies. Volume 2, Issue 6, June 2014. ISSN: 2321-7782
- Prasetyo, Eko & Wahyuningsih, Sri (2014). *Pengembangan Model Kebijakan Behaviour Safety Culture Dalam Rangka Peningkatan Keamanan Dan Kesehatan Lingkungan Kerja*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Cendekia Utama. Vol. 2 No. 1 Agustus 2014. ISSN : 2338-6347

Tjakra J, Marisca Imaculata Firani Mentang, Langi, J. E. Ch., & Walangitan, D. R. O (2013). *Evaluasi Penerapan Sistem Manajemen K3 Pada Peningkatan Fasilitas PT. Trakindo Utama Balikpapan*. Jurnal Sipil Statik Vol.1 No.5, April 2013 (318-327) ISSN: 2337-6732

Luckyta, Dhinar Tiara Luckyta & Partiw, Sri Gunani (2012). *Evaluasi dan Perancangan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dalam Rangka Perbaikan Safety Behaviour Pekerja (Studi Kasus : PT. X, Sidoarjo)*. Jurnal Teknik ITS. Vol. 1 No. 1 (Sept. 2012). ISSN: 2301-9271

Occupational Safety and Health Administration, (2012). *Injury and Illness Prevention Programs (White Paper)*. U.S. Department of Labor

Meridian Research, Inc (1994). *Worker Protection Program In Construction (Final Report)*. Office Of Program Evaluation, Occupational Safety and Health Administration, U.S. Department of Labor

Laporan Tahunan Perusahaan PT. X, 2014 - 2016

Dokumen Contract Safety Management System Perusahaan PT.X, 2014

UU No.1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.

UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 86 dan Pasal 87.

PP No. 50 tahun 2012 tentang Sistem Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI No. Per-05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen K3.